

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve slévárně

Employee Motivation in a foundry

Student: Tomáš Beck

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Iva Kirovová, PhD.

Ostrava 2013

Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Beck**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Motivace zaměstnanců ve slévárně
Employee Motivation in a Foundry

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické přístupy k motivaci
 3. Analýza stimulačních faktorů ve slévárně
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

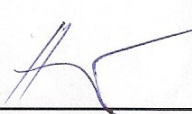
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

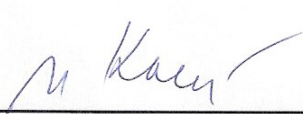
Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně a čerpal jen ze seznamu uvedené literatury.

V Ostravě dne 2. 5. 2012

_____

Chtěl bych poděkovat doc. PhDr. Ivě Kirovové, PhD. za vedení bakalářské práce a poskytování důležitých rad při jejím zpracovávání. Dále děkuji své rodině za podporování během mého studia.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretické přístupy k motivaci	3
2.1. Pojmy související s motivací	3
2.1.1. Motivace	3
2.1.2. Motiv	4
2.1.3. Stimul a stimulace	4
2.1.4. Zdroje motivace	5
2.1.5. Pracovní motivace	6
2.1.6. Pracovní demotivace	6
2.2. Teorie motivace	7
2.2.1. Teorie XY	7
2.2.2. Maslowova teorie potřeb	8
2.2.3. Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace	11
2.2.4. Teorie spravedlnosti	13
2.3. Motivace a její vliv pracovní výkon	13
2.4. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků	16
2.4.1. Pracovní spokojenost	16
2.4.2. Stimulace, pracovní motivace a hlavní stimulační prostředky	17
2.5. Motivační program organizace	22
2.5.1. Tvorba motivačního programu	23
2.6. Metody sběru dat	24
2.6.1. Primární sběr dat	24
2.6.1.2. Sestavení dotazníku	25
2.6.2. Sekundární sběr dat	26
3. Analýza stimulačních faktorů ve slévárně	27
3.1. Charakteristika společnosti	27

3.2. Současný stav využívání stimulačních faktorů	28
3.2.1. Hmotná odměna	29
3.2.2. Obsah práce, identifikace s prací.....	30
3.2.3. Atmosféra na pracovišti a pracovní vztahy	30
3.2.4. Pracovní podmínky a režim práce	30
3.2.5. Externí stimulační faktory	31
3.3. Realizace průzkumu a metodika sběru dat	31
3.4. Analýza výsledků výzkumu	32
4. Návrhy a doporučení	46
5. Závěr.....	49
Seznam použité literatury	50
Seznam obrázku	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybral téma motivace zaměstnanců, protože jej považuji v dnešním pracovním světě za velmi důležité. Jedním z cílů pro většinu společností je maximální produkce, čehož lze dosáhnout nejen kapitálovou vybaveností ale také maximální výkonností pracovníků. Proto, aby zaměstnanci odváděli stoprocentní výkon, nejsou důležité pouze jejich schopnosti a znalosti, ale velmi významnou roli hraje i jejich motivace. Jinými slovy, není důležité pouze umět, je třeba také chtít. Ve společnosti, kde se cíle pracovníků sjednotí s cíli organizace, jsou vytvořeny ideální předpoklady pro dosahování dobrých výsledků. Je nutné brát na vědomí, že motivace je silně individuální a neustále se vyvíjí. To co motivuje jednoho člověka, nemusí mít žádný vliv na motivaci druhého. Změny lze pozorovat také z hlediska času. Jiná doba znamená používání jiných stimulačních prostředků. Potřeby a požadavky zaměstnanců se neustále vyvíjí, což by vedení firmy nemělo ignorovat. Zaměstnance nemotivuje pouze finanční odměna, ale projevují zájem i o osobní rozvoj a možnosti kariérního růstu. Kde jsou vytvořeny dobré pracovní podmínky a lidé vidí ve své práci perspektivu, tam budou chodit do zaměstnání rádi a nebudou ji brát pouze jako nutné zlo a ztrátu času. Problematikou motivace se již zabývala řada světově uznávaných psychologů a sociologů, jejichž některé teorie jsou v rámci práce zveřejněny. Z toho lze usuzovat, že se nejedná o nevýznamné okrajové téma ale o často diskutovanou a důležitou složku pracovního nebo i osobního života.

Práce je zaměřena na využívání vybraných stimulačních prostředků a jejich důležitost pro zaměstnance v konkrétní společnosti. Pomocí písemného dotazování je zjišťováno, co považují za motivační zaměstnanci a jak jsou se současným stavem některých stimulačních prostředků spokojeni. Pro jednodušší interpretaci a prezentování výsledků bude výzkum probíhat na základě uzavřených otázek, a aby se zaměstnanci nerozpakovali některé skutečnosti komentovat, bude zcela anonymní.

První část bakalářské práce je teoretická, kde budou rozebrány základní pojmy, které s motivací souvisí. Pozornost zde bude věnována také vybraným motivačním teoriím, vztahu mezi motivací a výkonem respektive výkonností. V rámci teoretické části budou také popsány vybrané stimulační prostředky, motivační program a metody sběru dat.

Na začátku praktické části práce bude stručně charakterizována společnost, ve které bude výzkum veden. Poté bude popsáno, jak společnost působí na motivaci svých zaměstnanců a které prostředky k tomu využívá. Následovat bude popis provedeného průzkumu a v závěrečné fázi aplikační části budou zanalyzovány výsledky dotazování a stručné shrnutí. Na základě vyhodnocení odpovědí zaměstnanců budou předloženy návrhy a doporučení, které by měly odstranit případné nedostatky.

2. Teoretické přístupy k motivaci

V rámci teoretické části bakalářské práce bude vysvětleno, co znamená slovo motivace, jaké jsou její zdroje a jak souvisí s pracovním výkonem. Teoretická část rozebírá také některé motivační teorie, které se zabývají vztahem mezi motivací a pracovním výkonem, stimulační prostředky a metody sběru dat.

2.1. Pojmy související s motivací

Tato podkapitola se týká základních pojmů, které s motivací souvisí, jako je např. motiv, stimul nebo demotivace.

2.1.1. Motivace

Jak uvádí prof. Jaro Křivohlavý (2009, str. 40), slovo motivace pochází z latinského slova *movere*, což znamená pohybovat nebo měnit. Neexistuje jediná přesná definice, která by přesně popsala, co znamená motivace, ale každý autor ji vnímá trochu jinak. V této práci budou uvedeny pouze definice Jaroslavy Ester Evangelu a Daniely Pauknerové.

- „*Motivace se zaměřuje na oblasti, které jsou pro testovanou osobu z různých důvodů zajímavé a které v ní vzbudí vyšší chuť být aktivní, iniciativně se podílet na úkolech a pociťovat z práce uspokojení*“ (Evangelu, 2009, str. 106)
- „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.*“ (Pauknerová, 2012)

Z právnického hlediska je motiv chápán jako důvod k určitému činu, z mechanického hlediska se jedná o faktor, který nastartuje stroj a udržuje jej v chodu. Pomocí motivace jsou lidé vedeni k určitému chování a vystupování. Má také velký význam v oblasti personalistiky a vedení týmu. Přispívá k vytyčování a plnění cílů. Pokud jsou členové týmů správně motivováni a jejich individuální cíle se sjednotí s cíli skupiny, potom dosahují lepších výsledků a to i v kratším čase.

Podle Arnolda et al. (2007) se skládá motivace ze 3 složek:

1. Směr: co se osoba snaží udělat
2. Úsilí: jak moc se osoba snaží
3. Přetrvávání: jak dlouho se osoba snaží

Jedná se o abstraktní pojem, takže jej nelze přímo pozorovat nebo měřit ve stanovených jednotkách jako např. teplotu nebo rychlost. Pro její měření se většinou vyžívá pracovní výkon. Měly by se respektovat všechny 3 složky motivace, ale v praxi se často stává, že se pracuje pouze se složkou úsilí. Pro některá povolání je nezbytné vyvíjet snahu po velmi dlouhou dobu (přetrvávání), někdy se stává, že máme v práci více možností a musíme si zvolit tu správnou, tedy správný směr. Je třeba si uvědomit, že na pracovní výkon nemá vliv pouze motivace, ale také spousta jiných faktorů. Pokud zaměstnanec nepodává optimální výkon a nedosahuje požadovaných výsledků, je nutné se kromě motivace zaměřit také na jeho schopnosti, zkušenosti a prostředí, ve kterém pracuje. I přes vysoký stupeň motivace, nemusí být výkon vždy ideální.

2.1.2. Motiv

Základním rozdílem mezi motivem a motivací je, že na motivaci se nahlíží jako na proces, kdežto motiv je pouhá dispozice. Motivy vzbuzují, určují a směřují aktivity člověka a způsobují, že se chová určitým způsobem. Ovlivňují také jejich intenzitu a délku trvání. Ne všechny motivy ale vedou k tomu, že se aktivita daného jedince bude zvyšovat. Za motiv lze považovat také únavu, vyčerpání a podobné pocity. Pod jejich vlivem si člověk jde většinou lehnout a relaxovat, takže jeho aktivita klesá. Motivy se projevují tak, že jedinec chce něčeho dosáhnout nebo se snaží něčemu vyhnout.

Plháková (2013) rozděluje motivy na 4 skupiny:

- Sebezáchovné – cílem je přežití jednotlivce i druhu
- Stimulační motivy
- Sociální motivy – ovlivňují mezilidské vztahy
- Individuální psychické motivy – potřeba svobodně se rozhodovat a jednat, hledání životního smyslu...

2.1.3. Stimul a stimulace

Stimulace – Jde o vnější působení na psychiku člověka. Způsobuje změny jeho činností prostřednictvím změny psychických procesů, především prostřednictvím změny motivace. V rámci pracovní motivace se pak mluví o záměrném ovlivňování psychických procesů daného člověka pomocí aktivních vnějších zásahů, které vede ke změně činností pracovníka. Stimulace může probíhat vědomě i nevědomě. Stimulem se rozumí jakýkoliv podnět, který

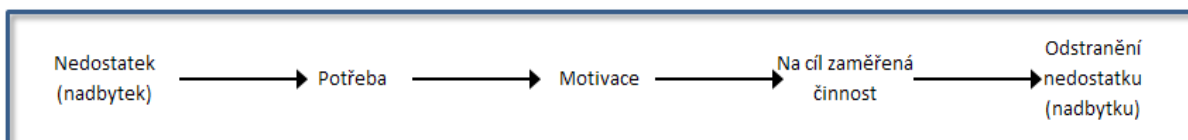
vyvolá určité změny v motivaci člověka. V oblasti pracovní motivace se jedná o prémie, pochvaly, možnosti kariérního růstu atd.

2.1.4. Zdroje motivace

K tomu aby bylo možné na motivaci pracovníků efektivně působit, je třeba znát, z čeho motivace pramení a jak vzniká. Důležité je vědět, které oblasti jsou pro člověka atraktivní a co jej naopak odpuzuje. Za zdroje motivace se označují všechny skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Podle Bedrnové a Nového (2007) lze mezi základní zdroje motivace zařadit:

- a) Potřeby – lze ji definovat také jako pocit nedostatku. Pokud nabude prahové hladiny intenzity, stává se motivem a vede jedince k určitému jednání. Rozdělují se na:
 - a. Biologické – jsou spojeny s činností lidského těla. Říká se jim také potřeby primární.
 - b. Sociální – na člověka se nahlíží jako na společenskou a sociální bytost. Zde patří např. potřeby lásky, přátelství nebo moci. Tyto potřeby bývají někdy označovány jako potřeby sekundární.
- b) Zájmy – zaměření se na určitý soubor věcí. Během života se často mění.
- c) Hodnoty – něco čeho si člověk váží a co ovlivňuje jeho chování.
- d) Ideály – vzor, podle kterého jedinec jedná, a k němuž by se chtěl jednou přiblížit.
- e) Návyky – soubor opakovaných jednání v určité situaci

Potřeba je definována jako „*člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného*“ (Bedrnová, Nový, 2007, str. 366). Jsou uváděny jako základní zdroj motivace. Pokud je potřeba neuspokojena, projevuje se to jako nepříjemný pocit napětí (např. hlad, žízeň, únava, osamělost atd.). Vedou většinou k činnosti, jejímž cílem je pocíťovaný nedostatek odstranit.



Obr. č. 2. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová, Nový, 2007, str. 366)

2.1.5. Pracovní motivace

Jedná se o tu část motivace, která souvisí s vykonáváním pracovní činnosti. Vyjadřuje, jaký má daný člověk postoj k práci, jak přistupuje k pracovním úkolům a do jaké míry se projevuje jeho ochota podílet se na pracovní aktivitě. Jak uvádí Bedrnová a Nový (2007), tak ve světě psychologie se rozlišují dva typy pracovní motivace, a to **motivace intrinsická** a **motivace extrinsická**.

- a) Intrinsická motivace – Zahrnuje motivy, které souvisí se samotnou prací a jsou uspokojovány samotnými jevy práce. Do této skupiny patří především:
 - Potřeba činnosti vůbec
 - Potřeba kontaktu s druhými lidmi
 - Potřeba výkonu
 - Touha po moci
 - Potřeba smyslu života a seberealizace
- b) Extrinsická motivace – Motivy nesouvisí se samotnou prací, ale její vykonávání nám pomáhá je uspokojovat. Zde se řadí
 - Potřeba peněz
 - Potřeba jistoty
 - Potřeba potvrzení vlastní důležitosti
 - Potřeba sociálních kontaktů
 - Potřeb sounáležitosti, partnerského vztahu

Na motivaci pracovního jednání je nahlíženo jako na subjektivní faktor, který ovlivňuje pracovní činnost člověka. Neustále se vyvíjí a může být velmi proměnlivá. Pro vedení organizace je důležité se zaměřit na její průběžné monitorování a ovlivňování pozitivním způsobem.

2.1.6. Pracovní demotivace

K demotivaci u člověka dochází, pokud mu je nějakým způsobem zabráněno, aby uspokojil své potřeby. Zaměstnance často demotivuje, pokud není projevem zájem o jejich činnost nebo je s nimi jednáno arogantně. Nejvyšší úroveň motivace bývá vykazována při nástupu na nové pracovní místo a poté začíná klesat. Je úkolem manažera, aby se snažil udržovat míru motivace u pracovníků na nejvyšší možné úrovni. Bělohlávek (2008) řadí mezi příčiny demotivace:

- nevšímavost vedoucího pracovníka k dobrým pracovním výsledkům
- nevšímavost vedoucího pracovníka k chybám či nedostatkům
- chaos nebo špatná organizace práce
- nespravedlivé odměňování
- nezasloužená pochvala jiného zaměstnance
- nezasloužená kritika
- hrubé jednání nebo zesměšňování
- pokažení dobré práce na dalším pracovišti
- nezáměr o nápady zaměstnanců
- neochota vedoucího pracovníka zabývat se problémy svých zaměstnanců
- příliš zasahování vedoucího pracovníka do pravomocí zaměstnanců
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných zaměstnanců
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.

2.2. Teorie motivace

2.2.1. Teorie XY

Tato teorie byla zveřejněna roku 1960 a jejím autorem je Douglas McGregor. Je založena na 2 krajních případech, jak lze nahlížet na pracovníky. Každý z nich vyjadřuje určitý extrém a je protikladem k druhému pohledu. Jo Owen (2008, str. 84) popisuje obě teorie následovně:

Teorie X – „Lidé jsou v podstatě líní a pracují špatně. Pracují hlavně kvůli penězům, kterých se snaží získat co nejvíce. Minimalizují vynaložené úsilí a pracují jen tak, aby se vyhnuli disciplinárnímu řízení nebo ztrátě výdělku. Nemají rádi riziko, nejasnost, nejednoznačnost a odpovědnost. Rádi přenechávají všechna problémová rozhodnutí jiným lidem: pak si stěžují na hloupá rozhodnutí, která za ně někdo učinil. Nejlepší způsob jak tyto lidi řídit, je pomocí neustálého sledování a kontrolování, jasných odměn a trestů a jednoznačných pokynů.“

Teorie Y – „Jsou-li řádně řízeni, mohou být tyto lidé oddaní a angažovaní: budou pilně pracovat a při překonávání problémů uplatňovat určitou míru kreativity, aniž by vyžadovali nějaké pokyny či usměrňování. Spíše budou usilovat o odpovědnost, než se jí vyhýbat a v práci vidí víc než jen měsíční plat. Těmto lidem lze svěřit delegované úkoly, nepotřebují přílišný dohled a při své práci se učí a rostou.“

Pro každou z těchto skupin je třeba vymyslet jiný styl řízení. Teoreticky by bylo možné charakterizovat jedince typu X jako nekvalifikovaného pracovníka, a jedince typu Y jako vysoce kvalifikovaného a motivovaného zaměstnance. Manažer by měl u každého zaměstnance rozpoznat, o který typ člověka jde a podle toho také uzpůsobit styl řízení. Pokud k lidem není pocíťována ze strany vedení důvěra, zavádí se většinou řízení typu X. Toto řízení vyvolává chování typu X ze strany zaměstnanců a ti budou pracovat jen tak, aby splnili nutné požadavky. Pokud bude uplatňována teorie Y, budou také zaměstnanci reagovat pozitivněji a budou ochotni dát své práci něco navíc. Je proto dobré ke každému zaměstnanci přistupovat individuálně. Pokud se pro lidi typu Y zavádí styl řízení X, může být narušena jejich oddanost práci a angažovanost. Většina manažeru má sklony k tomu, být manažerem typu X nebo Y a od toho se pak odvíjí chování zaměstnanců.

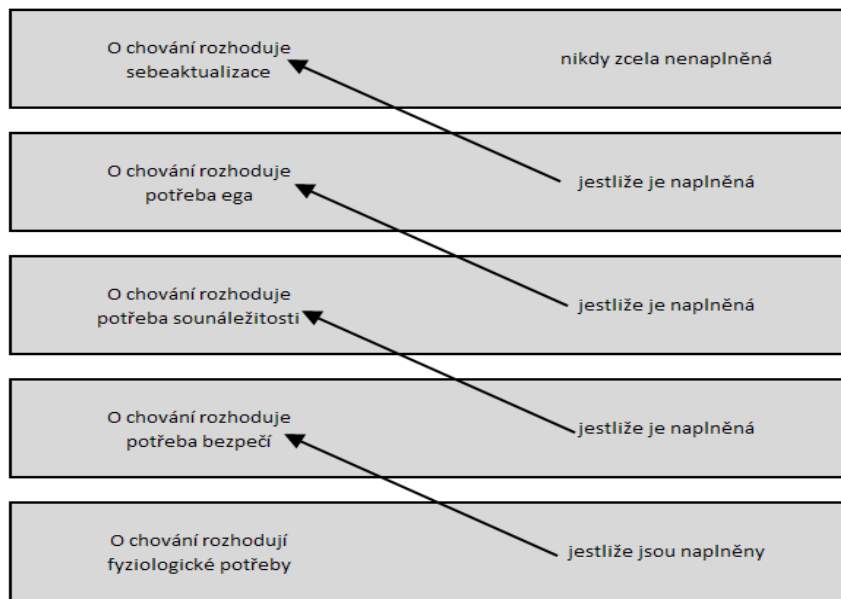
2.2.2. Maslowova teorie potřeb

Teorie potřeb je založena na myšlence, že existují psychologické potřeby, které mají vliv na lidské chování. Cílem každého jedince je většinou taková činnost, které vede k uspokojení těchto potřeb. Teorií potřeb je celá řada, ale jako nejznámější se uvádí teorie od Abrahama Maslowa. (Arnold et al., 2007)

Maslow rozdělil lidské potřeby do 5 tříd:

- Fyziologické potřeby: potřeba jídla, pití, sexu, odpočinku
- Potřeba bezpečí: potřeba předvídatelného a neohrožujícího prostředí
- Potřeba sounáležitosti: potřeba cítit sounáležitost s jinými jednotlivci a skupinami jednotlivců
- Potřeba úcty: potřeba cítit se respektován a uznáván samým sebou a ostatními lidmi
- Potřeba sebeaktualizace: potřeba rozvíjet se a vyjádřit své schopnosti (Psychologie práce)

Při uspokojování potřeb se aplikuje zpravidla pohyb odspoda nahoru. Vždy existuje něco dalšího, čeho chce člověk dosáhnout. Jakmile je uspokojena jedna úroveň potřeb, začíná se pracovat na uspokojení potřeby vyššího řádu. První je třeba uspokojit fyziologické potřeby, které jsou nezbytné k přežití. Poté se začíná člověk starat o své bezpečí a nakonec řeší problém sebeaktualizace.

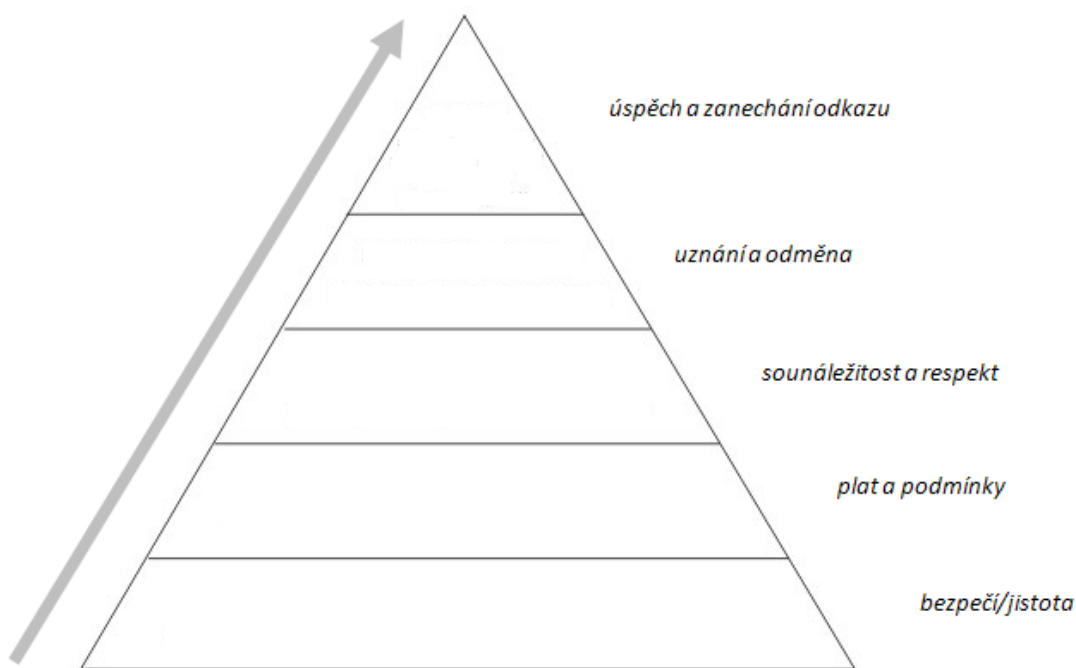


Obr. č. 2. 2: Postup při uspokojování potřeb (Arnold et al., 2007, str. 306)

I tato teorie vykazuje několik závažných nedostatků, na které poukazuje např. John Arnold et al. (2007).

- Potřeby se neseskupují předpovídaným způsobem
- Teorie nedokážou predikovat, kdy se stanou důležitými konkrétními potřebami
- Není jasný vztah mezi potřebami a chováním. Stejně chování u dvou jedinců může být odrazem různých potřeb a různé chování odrazem stejné potřeby.

Základní pyramida lidských potřeb bývá v oblasti pracovní motivace obtížně použitelná. Proto byla vytvořena obdoba Maslowovy pyramidy, která se zaměřuje na manažery a jejich činnost.



Obr. č. 2. 3: Hierarchie potřeb manažerů (Owen, 2008, str. 86)

Na základě této pyramidy manažer zjišťuje, zda má dobré předpoklady pro vytvoření motivovaného a fungujícího týmu. Tyto podmínky předurčuje kladné zodpovězení následujících otázek:

- Mají lidé pocit bezpečí a jistoty?
- Jsou plat a podmínky slušné a přiměřené?
- Cítí se členové týmu být součástí tohoto týmu?
- Jsou členové týmu uznávání a oceňování za svůj přínos?
- Existuje pro tým, jako celek nějaký hodnotný cíl podporují tyto cíle osobní aspiraci každého jedince?

Pro motivování je třeba vědět, že se musí přistupovat ke každému zaměstnanci individuálně, jak už je uvedeno v teorii XY. Pokud vedení týmu funguje pouze na základě strachu a hrozby vyhazovu z práce, bude možná dosaženo plnění požadovaných úkolů ale určitě ne spolupráce mezi nadřízenými a podřízenými.

2.2.2.1 Potřeba úspěchu a moci

Potřebou úspěchu se zabývali např. Murray nebo McClelland. Je spojována s touhou překonávat překážky, uplatňovat moc a snahou co nejrychleji dokázat něco obtížného. Lidé,

kteří mají vysokou potřebu úspěchu, rádi přijímají úkoly, které jsou velmi náročné. Nevadí jim přebírání zodpovědnosti a vyžadují zpětnou vazbu, jak dobře si vedou. Projevují snahu prosadit se v oblastech společenského postavení, majetku, profesionálních výsledků atd. John Arnold et al (2007) tvrdí, že lidé s vysokou potřebou úspěchu si budou vybírat úkoly podle následujících pravidel

- Úkoly zahrnující neurčitost spíše než jisté výsledky
- Obtížné spíše než snadné úkoly
- Úkoly zahrnující osobní, nikoli sdílenou zodpovědnost
- Úkoly zahrnující kalkulované riziko, spíše než žádná či přehnaná rizika
- Úkoly vyžadující řešení problémů a invenci, nikoli dodržování instrukcí
- Úkoly, jež uspokojují potřebu uspět, spíše než umožňují vyhnout se neúspěchu

Vysoká potřeba úspěchu byla zaznamenána u lidí v USA. V mezinárodním srovnání pěti zemí (Japonsko, Nizozemí, Izrael, Maďarsko, USA) se umístili na prvním místě.

2.2.3. Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace

Tato teorie je spojována se jménem amerického psychologa Fredericka Herzberga. Je založena na názoru, že člověk se řídí dvěma skupinami potřeb, které si svým způsobem oponují. Jde o potřeby vyhnout se bolesti a potřebu psychického růstu. Dále vychází z předpokladu, že pracovní motivace jedince je ovlivňována dvěma odlišnými skupinami podmínek. Jedná se o vnější a vnitřní faktory. Vnější faktorům se říká *hygienické* a vnitřním *motivátory*.

a) Faktory vnější – hygienické (dissatisfactory)

Působí v dimenzi **pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost**. Pokud jsou okolní podmínky, které jedince ovlivňují, nepříznivé, potom vyvolávají pracovní nespokojenost a na motivaci daného jedince působí negativně. Pokud jsou okolnosti příznivé, nedochází k tomu, že by u pracovníka byla vyvolána pracovní spokojenost, ale pouze dochází k tomu, že pracovníci nejsou nespokojeni. Patří sem především pracovní podmínky, jistota trvalého zaměstnání, mzdové ohodnocení práce a mezilidské vztahy v pracovní skupině.

b) Faktory vnitřní – motivátory (satisfactory)

Tyto faktory působí v dimenzi **pracovní ne-nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace**. Pokud jsou pracovní podmínky tohoto typu nepříznivé, nedochází k tomu, že by pracovníci byli nespokojeni, ale způsobují pouze to, že nejsou spokojeni. Za předpokladu, že okolnosti, působící na pracovníka jsou příznivé, vyvolávají pocit pracovní spokojenosti a mají pozitivní vliv na pracovní motivaci. Zde se řadí např. uznání od vedení, postoj k práci nebo dosahovaný výkon.

Problémem teorie je, že nerespektuje rozdíly v motivační struktuře u jednotlivých pracovníků. Stejný faktor může u jednoho pracovníka vyvolávat pracovní nespokojenost, u druhého naopak způsobí pouze to, že nebude spokojený.

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační; sebeaktualizační	Práce samotná, její obsah Osobní rozvoj Prožitek vlastního výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfikátory)
Potřeby deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu Uznání za prokázanou práci Status	
	Sociální potřeby • potřeby sounáležitosti • potřeby lásky	Mezilidské vztahy • s nadřízeným • s kolegy • s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	Faktory hygienické (disatisfikátory)
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce (pracovní jistoty) Mzda	
	Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky	

Obr. č. 2. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb Abrahama Maslowa (Bedrnová, Nový, 2007, str. 386)

Důležitým poznatkem této teorie je, že dochází ke spojování pojmů pracovní spokojenost a pracovní motivace. Teorie se zabývá tím, jaký je mezi nimi vztah a jak na sebe vzájemně působí. Pokud je zaznamenána dlouhodobá absence pracovní nespokojenosti, je vytvořen ideální předpoklad pro pozitivní pracovní motivaci.

2.2.4. Teorie spravedlnosti

Tato teorie byla zveřejněna Johnem Staceyem Adamsem roku 1965. Říká se jí také teorie spravedlivé odměny. Vychází ze srovnávání jednotlivých pracovníků. Srovnávání pracovníci musí vykonávat stejnou nebo alespoň podobnou pracovní činnost a porovnává se jejich vklad do práce a efekt, který jim práce přináší. Vkladem do práce se rozumí jejich schopnosti, pracovní vypětí nebo zkušenost a přinášeným efektem je plat, odměna, povýšení nebo pochvala. Pokud jednomu pracovníkovi přináší vykonávaná práce jiný efekt než ostatním, i když je jejich vklad stejný, dochází k vytváření nerovnováhy, což vyvolává u některých pracovníků pocit nespravedlnosti. Tento pocit negativně ovlivňuje jejich motivaci. Manažerům se doporučuje, aby takovým pocitům u svých podřízených předcházeli, tím že se zaměří především na spravedlivé a odpovídající vyplácení peněžitých odměn.

V praxi existují dvě formy spravedlnosti. Prvním typem je distributivní spravedlnost, která se zabývá odměňováním lidí podle jejich pracovního přínosu. Druhému typu se říká procedurální spravedlnost. Věnuje se tomu, jakým způsobem jsou prováděny činnosti, jako je hodnocení nebo povyšování pracovníků. Podle Tylora a Biese (Armstrong, 2007) se rozlišuje následujících 5 faktorů, které mají vliv na procedurální spravedlnost:

1. Přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska
2. Potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi
3. Důsledné stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků
4. Poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí
5. Poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí

2.3. Motivace a její vliv pracovní výkon

Pro organizaci má motivace pracovního jednání význam zejména ve spojitosti s podáváním pracovního výkonu. Pracovním výkonem se rozumí množství odvedené práce na jednotku času (Kohoutek, 2009). Nahlíží se na něj z krátkodobého hlediska. Úroveň podávaného výkonu by šla zjednodušeně vyjádřit následujícím vzorcem. Podle něj by o tom, jak pracovník pracuje, rozhodovaly pouze jeho schopnosti a motivace. Vzorec však nelze brát úplně doslova. Nezahrnuje totiž ostatní významné faktory, které mají také vliv na pracovní

výkon. Jedná se např. o pracovní prostředí, vztahy v pracovní skupině, materiálové zajištění atd.

$$V=f*(S*M)$$

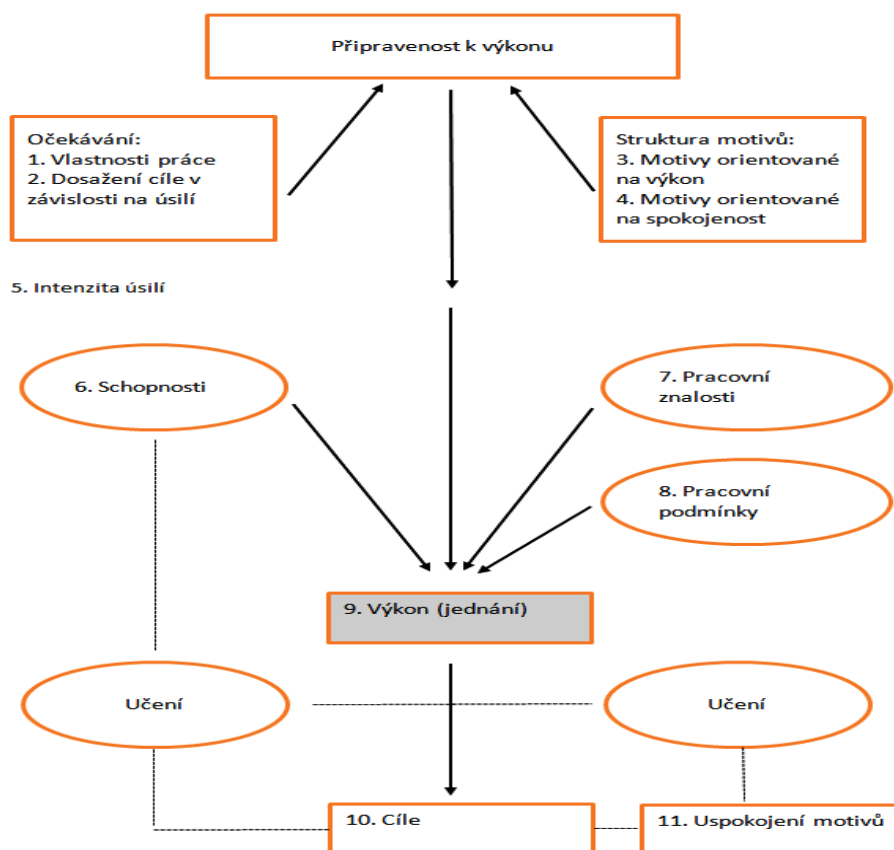
V vyjadřuje úroveň pracovního výkonu

S vyjadřuje schopnosti daného člověka

M vyjadřuje motivaci dané člověka

Pokud bychom do vzorce dosadili za *M* nulu, znamenalo by to, že podávaný výkon by byl také nulový. Na první pohled vzorec také vyjadřuje, že čím více je pracovník motivovaný, tím vyšší výkon bude podávat. Tento vztah lze ale aplikovat pouze do určité míry. Pokud je překročena optimální hodnota pracovní motivace, dochází k přemotivování a výkon daných zaměstnanců může dokonce začít klesat.

Jak již bylo uvedeno, na pracovní výkon nepůsobí pouze schopnosti a úroveň motivace. Je třeba respektovat řadu dalších faktorů, o jejichž vlivu se zmiňuje např. Dvořáková (2012). Jejich působení je popsáno v následujícím obrázku.



Obr. č. 2. 5: Determinanty pracovního výkonu (Dvořáková, 2012, str. 220)

Výkonová motivace se skládá ze dvou složek. Jde o potřebu úspěchu a potřebu vyhnout se neúspěchu. Obě potřeby jsou vlastní pro všechny jedince, ale ne u každého se daná potřeba projevuje se stejnou intenzitou. Lidé, kteří mají vysokou potřebu dosáhnout úspěchu, jsou většinou aktivní, kreativní a vykazují snahu prosadit se. Naopak jedinci, u nichž převládá potřeba vyhnout se neúspěchu, působí spíše pasivně a nevýrazně. Řídí se často příslovím „Kdo nic nedělá, nic nezkazí“. (Pauknerová, 2012)

Výkonová motivace je ovlivňována výchovou v rodině, sociální skupinou, národní kulturou atd. Na výkon má vliv také úroveň aspirace. „Aspirační úroveň představuje osobnostně přiznanou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. Individuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě klade“ (Pauknerová, 2012, str. 173). Vytyčování cílů je vysoce individuální činnost. Někteří lidé mají tendenci, klást si vysoké cíle s tím, že chtějí v životě něčeho dosáhnout, pro jiné lidi je prioritou jít snadnější cestou i za cenu, že hodnota toho co dokázali, bude nižší. Míra naplnění cílů má značný vliv na

psychickou stránku jedince. Zatímco dobře vykonaný náročný úkol může velmi pozvednout sebevědomí, trvalé nedosahování cílů bývá většinou deprimující.

2.4. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

Na rozdíl od výkonu se na pracovní výkonnost nahlíží z dlouhodobého hlediska. V pracovním procesu je pro manažery důležité, aby bylo požadovaného výkonu dosahováno po delší dobu a ne pouze v čase omezeném úseku. Je nutné zajistit, aby se míra motivace pohybovala na optimální úrovni a nepřesahovala ji. Motivace se musí průběžně monitorovat a stimulovat. Souvisí s ní také vhodný výběr pracovníků s přihlédnutím na jejich kvalifikační předpoklady. Pokud jsou na jednoduchou práci najati lidé s vysokou kvalifikací, začne jejich motivace po nějaké době klesat, protože k odvedení požadovaného výkonu jim stačí vynaložit minimální úsilí. Také pokud jsou normy nastaveny příliš vysoko a jsou pro pracovníky nedosažitelné, začne docházet k jejich demotivaci.

2. 4. 1. Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost lze chápat jako spokojenost s pracovní činností a pracovními podmínkami. Vyjadřuje subjektivní postoj daného jedince k zaměstnání. Jde o individuální záležitost, a u každého člověka může vycházet z něčeho jiného. Někteří lidé jsou v práci šťastní, pokud vykonávají činnost, která je naplňuje, a věnovali se jí také v rámci svého studia. Jiným zaměstnancům stačí ke spokojenosti pouze to, že nemusí nic dělat a nejsou příliš na očích. Projevuje se tím, jak se zaměstnanci chovají a jak přistupují k zadaným úkolům. Podle Pauknerové (2012) lze dělit pracovní spokojenost následujícím způsobem:

- Vnější spokojenost – souvisí s vnějšími podmínkami práce
- Vnitřní spokojenost – týká se vnitřního uspokojení z práce

V dnešním světě vedou k nespokojenosti pocity jako je stres, strach o zaměstnání a arogantní vedení. Naopak pokud jsou zaměstnanci přiměřeně chváleni, je kladen důraz na týmovou práci a vedení jedná férově, narůstá u zaměstnanců spokojenost a ti se potom projevují více aktivně a angažovaně. Tento typ pracovníků se často vyskytuje v úspěšných organizacích. Pokud se jedná o mezinárodní firmu, je třeba přistupovat k různým národnostem individuálně. Pracovní spokojenost totiž souvisí také s národní kulturou a tradicemi. Jiné vedení se uplatňuje např. v západní Evropě a jinak se k podřízeným přistupuje

ve východní Asii. Zahraniční pracovníci mají tím pádem jiné očekávání ohledně práce vedoucích složek. (Ganter, 2009)

Průzkum pracovní spokojenost, který byl proveden v České republice roku 2011, ukázal, že Češi mají z větší části ke své práci kladný vztah. Skoro polovina uvedla, že jsou v práci spokojeni, u 14% bylo dosaženo dokonce velké spokojenosti. Výzkum dále potvrdil, že nejvíce spokojeni jsou lidé vyšším vzděláním, vedoucí pracovníci a podnikatelé. Nižší spokojenosti bylo naopak dosaženo u dělníků a méně kvalifikovaných zaměstnanců.

Říká se, že spokojení pracovníci mají tendenci podávat lepší pracovní výkon, ale provedené výzkumy tento názor nepotvrdily. Vroomova analýza z roku 1964 porovnává vztah mezi postoji k práci a jednotlivými kritérii výkonu. Průměrný ukazatel korelace vyšel pouze 0,14, což není dostatečné vysoké číslo na to, aby potvrdilo přímou závislost mezi těmito dvěma veličinami. *„Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí být nutně spokojeným pracovníkem.“* (Armstrong, 2007, str. 229) Existují lidé, kteří jsou v práci spokojeni, jen z toho důvodu, že se po nich nevyžaduje velké úsilí a nemusí nic obtížného dělat. Spokojenost zaměstnanců lze zkoumat pomocí dotazníků, diskusních skupin nebo rozhovorů.

2.4.2. Stimulace, pracovní motivace a hlavní stimulační prostředky

Pomocí stimulování pracovní motivace jednotlivých zaměstnanců lze úspěšně ovlivňovat jejich pracovní aktivity. Důraz se klade na výběr vhodných stimulačních prostředků a také na to, jakým způsobem jsou využívány.

Výběr vhodného stimulačního prostředku souvisí s individuální motivační strukturou člověka. Zatímco pro jednoho zaměstnance může být nejvhodnější stimul plat a mzdové ohodnocení, druhý bude upřednostňovat kariérní růst a dobré pracovní podmínky. Základním předpokladem pro účinnou stimulaci pracovníků je dobrá znalost jejich potřeb a preferencí. Za stimul lze považovat vše, co má pro zaměstnance nějaký význam a organizace je schopna mu to poskytnout. Podle Bedrnové a Nového (2007) existuje sedm následujících stimulů:

- a. Hmotná odměna
- b. Obsah práce
- c. Povzbuzování – neformální hodnocení
- d. Atmosféra pracovní skupiny

- e. Pracovní podmínky a režim práce
- f. Identifikace s prací, profesí a podnikem
- g. Externí stimulační faktory

Tento seznam je řazen sestupně podle důležitosti jednotlivých prostředků.

i. Hmotná odměna

Hmotná odměna je uvedena na prvním místě, protože je považována za nejdůležitější stimulační prostředek. Je pro pracovníka zdrojem k uspokojení potřeb, slouží k uživení rodiny, spoření do budoucna atd. Vyskytuje se ve formě platu, prémie nebo třeba mzdy. Hmotnou odměnou může být také přidělení služebního auta či zaměstnanecké slevy. Hmotné ohodnocení bývá nejčastěji určující faktor, na jehož základě si člověk vybírá, na které pracovní místo nastoupí, popřípadě jestli jej opustí a vyhledá si místo, které nabízí lepší platební podmínky. Svou roli hrají pochopitelně také další faktory, ale většina lidí se nejprve zajímá o výši platu nebo mzdy.

Vliv hmotné odměny na pracovní motivaci souvisí také s životní úrovní pracovníka. Člověk, který sotva pokryje své životní potřeby, bude reagovat na možnost získání prémie citlivěji a vyvine větší pracovní úsilí než pracovník, který se svým platem pokryje všechny své náklady a další peníze už nezbytně nepotřebuje. Při přerozdělování hmotných odměn se doporučuje vycházet z teorie spravedlnosti. Pokud dostanou např. dva zaměstnanci za stejný pracovní přínos odlišné prémie, povede to k pocitu nespravedlnosti a následnému snižování motivace.

ii. Obsah práce

Obsah pracovní činnosti zahrnuje řadu prvků, které jistým způsobem ovlivňují motivaci. Pro některé lidi může být tento faktor nejdůležitější při výběru zaměstnání. Vykonávání činnosti, o kterou projevují trvalý zájem a která je uspokojuje, řadí před hmotné ohodnocení. Musí se zde zohlednit individuální rozdíly v motivační struktuře u jednotlivých pracovníků. Obsah práce působí na motivaci skrz různé apely. Patří k nim např. apel na tvořivé myšlení, apel hrdosti na práci, apel moci nebo třeba apel péče o druhé lidi. Na každého pracovníka působí jiný apel a je na manažerovi, aby jim pomohl jej nalézt a popřípadě dále rozvíjet.

iii. Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Tento faktor působí nejen v racionální, ale také v emocionální rovině. Zatímco v racionální rovině se pracovník dozvídá, jestli jeho výkon naplňuje očekávání, v emocionální rovině se u pracovníka vytváří pocit, že je svým přínosem pro firmu užitečný. Posiluje se jeho sebedůvěra a odhodlání podávat ještě lepší výkon. Dochází k povzbuzování jeho motivace. Mezi schopnosti dobrého manažera patří dát pracovníkovi najevo, pokud něco vykonal správně a při výskytu nedostatku, jej upozornit takovým způsobem, aby jej místo odrazení, motivoval k odstranění daného nedostatku.

iv. Atmosféra pracovní skupiny

Vztahy a komunikace v rámci pracovní skupiny jsou pro správné nastavení motivace velmi důležité. Pokud skupina funguje dobře, může tento faktor příznivě zapůsobit na sebevědomí a odhodlání podávat lepší pracovní výkon. V rámci skupiny se její členové navzájem porovnávají a vytváří si vlastní neformální pravidla pro její fungování. Pro špatně fungující skupinu se dobrý pracovní výkon jednotlivých členů stává znakem nekolegiality k ostatním, podlézání nebo touhy zalíbit se šéfovi, což vede ke snižování motivace. Úkolem manažera je postarat se o to, aby byly vytvořeny podmínky k nastolení přátelské atmosféry a posílení důvěry vůči sobě navzájem.

Soutěživost v rámci skupiny se bere jako pozitivní prvek, který pomáhá k nastartování motivace odvádět lepší výkon. Neměla by přesáhnout zdravou míru, kdy by docházelo ke vzájemnému shazování se a poškozování.

v. Pracovní podmínky a režim práce

Vytvoření dobrých pracovních podmínek má pro organizaci dvojí efekt. Zaprvé motivují pracovníky k lepšímu výkonu a zadruhé napomáhá k vytváření dobrého pracovního vztahu mezi vedením a podřízenými. Péče o zaměstnance v tomhle ohledu jim dává pocit, že si jich vedení firma váží. I zde je nutné přihlídnout na rozdíly mezi lidmi a k pracovníkům přistupovat individuálně. Někdo je na pracovní podmínky velice citlivý a rozhodí jej každý náznak nezájmu ze strany vedení, pro jiné pracovníky nehrají žádnou větší roli a spokojí se pouze s vyšším hmotným ohodnocením.

vi. Identifikace s prací, profesí a organizací

Práce je člověkem přijatá jako součást jeho života a své profesní dovednosti považuje za součást své osobní charakteristiky. Pokud se jedinec identifikuje také s organizací, znamená to, že přijal její cíle za své, a nedochází ke konfliktu mezi jeho osobními cíli a cíli organizace. Napomáhá to k dlouhodobému podávání požadovaného výkonu, k přijímání odpovědnosti, podpoře tvořivosti atd. Je na každém člověku, aby si zvolil takový obor a profesi, se kterou by se snadno identifikoval, a položil tak základ k vytvoření kladného přístupu k práci.

vii. Externí stimulační faktory

Jedná se o stimulační faktory, které nepůsobí pouze v rámci organizace, ale ovlivňují také její okolí. Patří sem celková image organizace. Čím má organizace lepší pověst u veřejnosti, tím více stimuluje zaměstnance k lepší práci. Naopak pokud je organizace vnímána špatně, neprojevují zaměstnanci takovou ochotu a nemají kladný přístup k práci. Na organizace působí zvenku také makroekonomická situace. Pokud je očekáván ekonomický růst, je vliv na motivaci pozitivní, recese je naopak demotivující. Mezi externí stimulační faktory leze zahrnout také mikroklima rodinného prostředí. Tento faktor je pro každého jedince silně individuální. Je to způsobeno tím, že každý má jiné rodinné prostředí a každý k němu jinak přistupuje. Pro někoho jsou rodinné vztahy velmi důležité a mají silný vliv na jeho psychiku, někdo jim nepřipisuje velký význam. Jako externí faktor lze uvést také vzdálenost od domova nebo kvalitu dopravního spojení.

Při výběru stimulačních prostředků není třeba brát ohled jen na motivační strukturu daného člověka, ale také na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Bedrnová a Nový (2007) uvádí následující oblasti:

- a. Pracovní výkon
- b. Tvořivost
- c. Seberozvoj a rozšiřování kvalifikace
- d. Spolupráce ve skupině
- e. Odpovědnost za vlastní jednání

i. Stimulace k pracovnímu výkonu

V dnešní době se klade důraz především na kvalitu odvedeného výkonu. Je důležité, aby si manažer uvědomoval kvalitu svých pracovníků a podle toho postupoval při hodnocení jejich výkonů a přidělování úkolů. Kvalitně odvedená práce uspokojuje nejen požadavky firmy, ale také působí pozitivně na sebevědomí pracovníka. Manažer by měl dohlížet na práci podřízených, popřípadě je stimulovat pochvalou nebo povzbuzením. Dobrý vztah mezi nadřízenými a podřízenými přispívá k vytváření dobrého pracovního prostředí. Výkon se musí stimulovat také z hlediska kvantity. Nestačí pouze produkovat výrobky prvotřídní jakosti, ale musí jich být také dostatek k uspokojení firemní poptávky.

ii. Stimulace k tvořivosti

Pokud jsou zaměstnanci tvořiví, přispívá to velkou mírou k rozvoji organizace. Správný manažer vede své podřízené k tomu, aby přicházeli s vlastními nápady a vymýšleli nová řešení. I pokud pracovník přijde s neužitečným nápadem, neměl by být ponižován a odmítán, ale nadále by měl dostávat prostor při řešení dalších úkolů. Nikdy se nemůže stát, že všechny návrhy budou použity. Správně vytvořené pracovní prostředí a fungující vztahy mezi jednotlivými instancemi ve firmě, jsou základem pro to, aby se pracovníci nebáli říkat své názory a nápady. Při stimulaci k tvořivosti se využívají převážně následující prostředky

- Informace
- Hmotné odměny
- Společenské uznání
- Neformální pozitivní hodnocení, pochvaly

iii. Stimulace k seberozvoji

Seberozvíjení a nabývání nových schopností je proces, který nikdy nekončí. Tak by se mělo nahlížet i na rozvoj zaměstnanců. S novými technologiemi přichází také potřeba si je osvojit a naučit se je. Firma má za úkol na vzdělávání a rozšiřování schopností svých pracovníků dohlížet a motivovat je.

iv. Stimulace k spolupráci

Spolupráce napomáhá při vytváření pozitivních vztahů, vzájemné solidarity a celkově vede k dosahování lepších výsledků. V rámci skupiny je přínosná i jistá míra soutěživosti, ale nesmí přesáhnout optimální hladinu. Spolupracovníky motivujeme pocit, že jsou nejlepší v týmu, ale jejich cíle musí být totožné s cíli organizace. Jinak se nahlíží na mezitýmové soutěžení. To vede jednak k dosahování lepších výsledků i k posilování soudružnosti skupiny. V praxi to lze zavádět např. vypisováním odměn pro nejlepší tým nebo směnu. Pracovníci brzy zjistí, že pokud budou spolupracovat, mají větší šanci na odměnu dosáhnout a vylepšit si pozici v rámci organizace.

v. Stimulace k odpovědnosti

Předpokladem je, aby pracovník jednal na základě uvědomování si svých schopností a dovedností. Manažer by měl poskytovat pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu o tom, jak si v práci vedou a co by měli zlepšit. Odpovědnost je třeba přebírat v následujících oblastech:

- Odpovědnost za hospodárné využívání zdrojů
- Odpovědnost za bezpečnost při práci
- Odpovědnost za vztahy ve skupině

2.5. Motivační program organizace

Motivačním programem organizace se rozumí ucelený soubor opatření, která se uplatňují při řízení lidských zdrojů. Má za úkol působit na pracovní chování lidí a pomáhat při vytváření kladného vztahu k organizaci ze strany zaměstnanců. Dá se říct, že motivační program je tzv. návod ke správnému výběru a používání stimulačních prostředků. Měl by zahrnovat všechny faktory, které mají vliv na chod podniku, a také je třeba respektovat rozdíly mezi jednotlivými lidmi a jejich motivační strukturou. Management organizace by měl při práci se stimulačními prostředky postupovat takovým způsobem, aby bylo dosaženo optimální úrovně pracovní motivace. Pokud jí má být skutečně dosaženo, předpokládá se, že pracovníci budou vykonávat činnosti, která mají smysl a baví je. Zaměstnanci by měli také vidět ve své práci perspektivu a být spravedlivě hodnoceni. Podle Bedrnové a Nového (2007) hraje nejdůležitější roli obsah práce. Dobrý manažer se má zaměřit na obohacování pracovní

činnosti svých podřízených. Každodenní rutinní práce motivaci u lidí rozhodně nenavýší. Obohacovat práci lze např. následujícími formami:

- Plánované střídání pracovních míst
- Rozšiřování obsahu práce
- Zvyšování významu pracovního úkolu
- Zvyšování autonomie pracovního jednání
- Důraz na celistvost pracovních úkolů

2.5.1. Tvorba motivačního programu

Při tvorbě motivačního programu lze uplatnit více možností. Důležité je vždy znát motivační strukturu u jednotlivých pracovníků a podle ní sestavit cíle motivačního programu. Dvořáková (2012) uvádí následující postup:

1. Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti
2. Charakteristika motivačního klimatu organizace vycházející ze zajištěného stavu. Specifikuje příčiny spokojenosti či nespokojenosti a celkové vnitřní klima v organizaci
3. Stanovení cílů motivačního programu
4. Určení nástrojů k zabezpečení cílů v oblasti motivace zaměstnanců
5. Zpracování motivačního programu jako uceleného koncepčního dokumentu, stanovení postupu realizace, časového rozvržení a odpovědnosti za jeho realizaci.

Všichni vedoucí pracovníci musí být seznámeni s tím, jak bude motivační program realizován. Také by měli mít patřičné instrukce o jeho zavádění do praxe. Jednotlivé kroky vytváření a realizace motivačního programu popisuje následující tabulka č. 2. 1.

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout?	Cíl
2. Proč je to důležité?	Konečný cíl
3. Jak to vypadá nyní?	Současný stav
4. Kdo a co brání dosažení cíle?	Překážky a jejich příčiny
5. Jaké jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení
6. Které z nich jsou u nás možné?	Možná řešení
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření

8. Kdo bude komu odpovědný?	Organizace
9. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
10. Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Tab. č. 2. 1: Postup při tvorbě motivačního programu (Dvořáková, 2012)

2.6. Metody sběru dat

Metody sběru dat lze rozdělit na primární a sekundární. Primárním sběrem dat se rozumí shromažďování nových dat, která jsou sbírána pro potřeby daného projektu. Pokud je prováděn sekundární sběr dat, pracuje se s daty, která již byla v minulosti získána za jiným účelem.

2.6.1. Primární sběr dat

Přistupuje se k němu, pokud nejsou sekundární data k dispozici a je na organizaci, aby si požadované údaje opatřila sama. Mezi výhody této metody patří spolehlivost a aktuálnost. Naopak nevýhodou je finanční i časová náročnost. Dr. Nadine Hennings (2012) rozděluje primární sběr dat na vlastní a cizí.

- **Vlastní** – Organizace si opatřuje data sama, tím že pověří některé pracovníky, aby výzkum provedli. Silnou stránkou zde je, že osoba provádějící výzkum má celý proces ve svých rukou a ve vlastním zájmu k němu přistupuje s maximální zodpovědností. Nemusí se ale vždy jednat o profesionála.
- **Cizí** – Organizace pověřuje sběrem dat externí, většinou profesionální instituci. Výsledky jsou potom objektivnější, protože výzkum je prováděn bez jakéhokoliv osobního vztahu k firmě.

Mezi nástroje primárního sběru dat se řadí dotazování, pozorování a experiment.

- Dotazování** – jedná se o relativně cenově výhodnou metodu, jejíž výsledky se dají ve většině případů lehko uchovávat. Lze jej provádět osobně, písemně, telefonicky nebo elektronicky. Každá z těchto metod má své silné i slabé stránky.
 - **Písemné dotazování** - Je založeno na sestavení dotazníku, který je předán adresátům. Výhodou je, že vyplněné dotazníky se dají lehce skladovat a uchovávat.
- Pozorování** – provádí se bez aktivního zásahu osoby pověřené výzkumem. Data jsou získávána pouze vizuálně nebo instrumentálně. Zavádí se v situacích, kdy dotazování nemá smysl (např. bezpečnostní kamery v obchodech, měření rychlosti u aut).

Pozorovatel zde nemá možnost výsledky nijak ovlivnit, proto je tato metoda vysoce efektivní.

- c. Experiment** – jedná se o výzkum v kontrolovaných podmínkách. Funguje na podobném principu jako pozorování, pouze s rozdílem, že zkoumaný objekt je vystaven určitým podmínkám a musí na ně reagovat.

2.6.1.2. Sestavení dotazníku

Dobře sestavený dotazník by měl respondenta upoutat, vyvolat u něj zájem o danou problematiku a konečné výsledky. K tomu je zapotřebí dodržovat několik pravidel. Zaprvé se musí zvolit správná délka. Pokud je dotazník příliš dlouhý, tak respondenta většinou odradí. Doporučuje se, aby k vyplnění stačilo 10 minut, čemuž odpovídá cca 20 otázek. Dotazovanému by také měl být poskytnut čas na promyšlení odpovědi. Pokud odpovídá spontánně, je to chyba. Jako další chyby uvádí Dr. Nadine Hennings (Marketingforschung SoSe 2012) následující:

- Příliš dlouhé otázky
- Používání odborných pojmů, kterým by respondent nemusel rozumět
- Příliš obecné otázky (např. Jste spokojeni s kvalitou výrobků?)
- Manipulativní otázky (Určitě také nesouhlasíte s..?)

Také je třeba zvolit, jestli budou použity uzavřené nebo otevřené otázky.

- a.** otevřené otázky – subjekt odpovídá svými slovy
b. uzavřená otázka – subjekt volí jednu z možností odpovědi

Uzavřené otázky usnadňují vyhodnocení dotazníku, ale nedávají velký prostor k vyjádření názoru. Je vhodné je aplikovat, pokud očekáváme odpovědi typu ano-ne, respektive souhlasím - nesouhlasím. Naopak otevřené otázky jsou výhodné při zjišťování názorů a připomínek ze strany zaměstnanců.

Při sestavení otázek se nabízí řada škál, které lze použít.

- Nominální – rozděluje objekty do předem vymezených tříd. Jedná se např. o otázky na pohlaví, barvu nebo náboženství.
- Ordinální – seřadí měřené hodnoty podle důležitosti nebo oblíbenosti, ale neurčuje odstupy mezi nimi. Patří sem otázky typu „*Seřadte následující oděvní značky podle*

oblíbenosti?“ (Ukazuje, která značka je nejoblíbenější, ale nevypovídá, o kolik je oblíbenější než druhá)

- Intervalová – stanovuje také odstupy mezi hodnotami. Pomocí intervalové škály se zjišťuje např. inteligenční kvocient. Nulový bod je zde uměle vytvořen.
- Poměrová - Nulový bod je přirozeně dán, a veličiny mohou nabývat pouze kladných hodnot. Řadí se sem otázky na věk nebo příjem.

2.6.2. Sekundární sběr dat

Jedná se o zpracovávání již dříve získaných dat. Sekundární sběr dat bývá upřednostňován před primárním, protože je většinou méně náklady z časové i finančního hlediska. Některá data jsou veřejně k dispozici a jejich získání je zdarma, za výsledky některých výzkumů si je třeba zaplatit. Nevýhodou může být nižší aktuálnost dat. V rámci organizace lze rozdělit sekundární zdroje informací na interní a externí.

- Interní – účetní výkazy, odbytové statistiky, evidence zaměstnanců atd.
- Externí – Český statistický úřad, makroekonomické výzkumy, vědecké výzkumy atd.

3. Analýza stimulačních faktorů ve slévárně

Do aplikační části spadá charakteristika podniku a v něm používaných stimulačních faktorů. Dále bude rozebrán provedený výzkum, včetně struktury dotazníku. Do této kapitoly patří také vyhodnocení dotazníku a interpretace výsledku. Společnost projevila přání, aby její jméno nebylo uveřejněno, proto se v textu vůbec neobjevuje její název ani lokalita, ve které působí.

3.1. Charakteristika společnosti

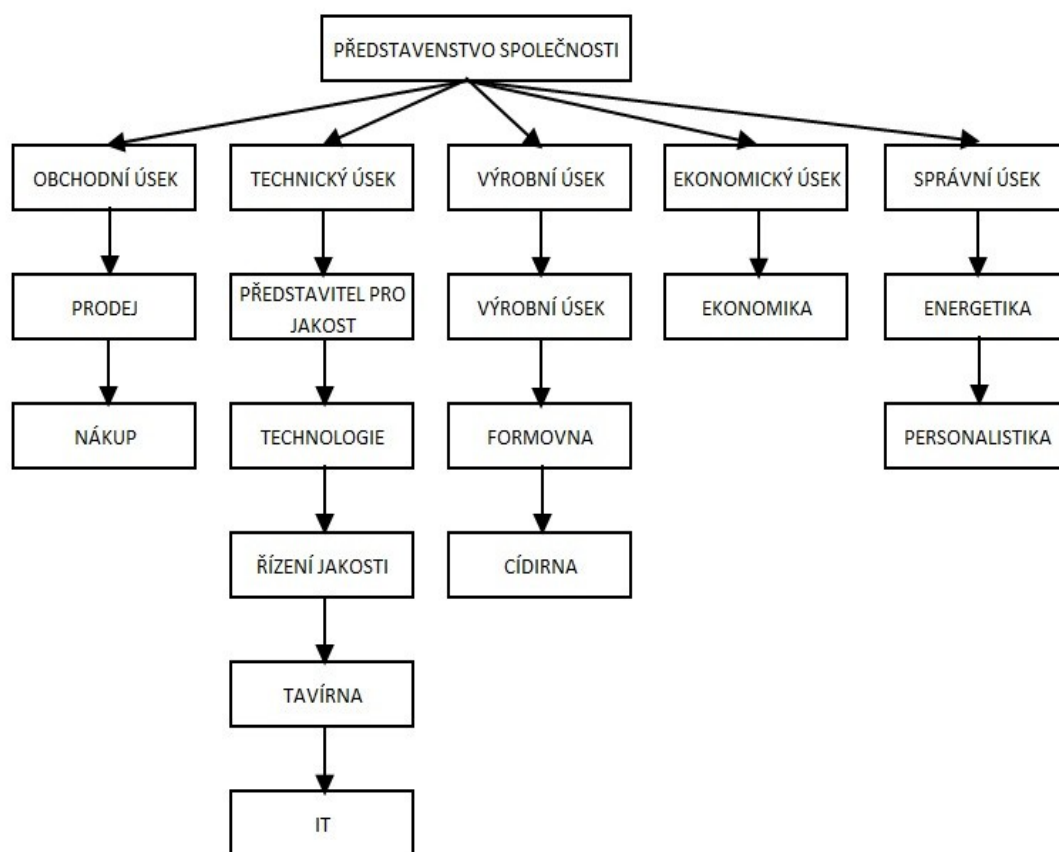
Jedná se o komerční slévárnu, která se zaměřuje na odlitky z šedé a tvárné litiny. Co se týče právní formy tak jde o akciovou společnost. Svou činností navazuje na tradici železáren na Ostravsku, jejichž historie sahá až do roku 1618. Roku 1852 změnila železárna orientaci z výroby surového železa na výrobu litinového zboží a to především litinových kamen. Samotná společnost byla založena roku 1913, kdy si pronajala železářny na dobu 50 let. Během komunismu spadala pod státní podnik Ostroj Opava, od něhož se roku 1990 opět osamostatnila.

V současné době jde o samostatnou výrobní jednotku, která produkuje měsíčně okolo 1 000 tun odlitků. Produkuje široký sortiment odlitků a využívá nejmodernější technologie. Slévárna vlastní pískové hospodářství, jádrovnu, dvě elektrické indukční středofrekvenční pece INDUCTOTHERM ELPHIAC o kapacitě 5 tun, dvě elektrické indukční středofrekvenční pece EGES o kapacitě 6 tun. Mezi majetek společnosti se řadí i modelárna, kde se vyrábí všechny druhy modelových zařízení. Roku 2001 došlo k rozsáhlé rekonstrukci slévárny a staré technologie byly nahrazeny novými, které jsou více produktivní. Společnost je certifikována dle normy ISO 9001:2009, což garantuje, že jsou dodržovány veškeré postupy, které s touto normou souvisí. Jakost se ověřuje optickým emisním analyzátozem SPECTROMAX LMX 05. Při kontrolování kvality litiny je využíván přístroj THERMO, jenž funguje na bázi termické analýzy.

Svým sortimentem se orientuje především na strojírenství a elektrotechniku. V dnešní době dochází opět k většímu rozmachu strojíren, které byly od devadesátých let na ústupu, a společnost se musela zaměřit především na výrobu odlitků pro elektrotechniku. Ve spolupráci

s firmou KASI Pardubice, spol. s.r.o. je také jediným dodavatelem uceleného systému kanálové litiny v České republice. Mezi nejvýznamnější zákazníky společnosti patří Siemens Elektromotory, Flott Slovakia, PRIMUS CE s.r.o., SIGMA PUMPY Hranice in Moravia, MAFA, Balster s.r.o. a ELFE.

K dnešnímu datu zaměstnává společnost 166 pracovníků technických a dělnických profesí. Z celkového počtu zaměstnanců je 24 technickohospodářských pracovníků. Zaměstnanci pracují na základě třisměnného provozu od pondělí do pátku a o víkendech výroba neprobíhá. Organizační strukturu firmy je znázorněna na následujícím obrázku. (sestaveno podle informací poskytnutých společností)



Obr. č. 3. 1: Organizační struktura firmy

3.2. Současný stav využívání stimulačních faktorů

Společnost se snaží vytvořit pro své zaměstnance takové pracovní podmínky, aby nevyvolávala jejich nespokojenost a udržovala jejich motivaci na dobré úrovni. Docílí toho pomocí hmotné odměny, vytvářením pozitivní atmosféry na pracovišti nebo řadou

zaměstnaneckých benefitů, mezi něž patří např. poskytování sportovních nebo telefonických služeb. V následujících odstavcích je rozebráno, jak ve společnosti fungují vybrané stimulační prostředky a jaké benefity poskytuje firma svým zaměstnancům. Jako svůj motivační program uvádí společnost prémiový řád.

3.2.1. Hmotná odměna

Jako ve většině dnešních společností je i zde jedním z hlavních stimulačních faktorů finanční odměna. Ta se kromě základu skládá z premií, které tvoří asi 40% celé odměny. Prémie jsou v drtivé většině měsíců vypláceny. Pokud se některý zaměstnanec k premiím nedostane, je to způsobené jeho nedbalostí či lajdáctvím. Vyhodnocování stanovených prémiových ukazatelů je prováděno citlivě a s maximální možnou mírou objektivnosti. Důležitost finanční odměny spočívá v tom, že peníze jsou jedním z hlavních prostředků k uspokojení lidských potřeb. Pokud jsou stanoveny dosažitelné kritéria pro získání premií, bude motivace zaměstnanců v tomto směru zajištěna. Navzdory ekonomické krizi byla od 1. 7. 2012 provedena valorizace mezd ve výši 3%. Platové podmínky ve slévárně jsou srovnatelné s ostatními společnostmi podobného zaměření nebo dokonce někdy na lepší úrovni.

Kromě finančního odměňování poskytuje společnost zaměstnancům řadu různých benefitů. Mezi ně patří:

- **Důchodové připojištění** – Od roku 2007 přispívá společnost svým zaměstnancům na důchodové připojištění. Od této doby až do dneška bylo za tímto účelem vyplaceno 5 637 766 Kč. Za předpokladu, že to ekonomická situace umožní, by společnost ráda v tomto trendu pokračovala a na důchodové připojištění přispívala dál.
- **Výhodné telefonní volání** – Po jednání s mobilním operátorem dospěla firma k uzavření výhodné smlouvy ohledně mobilních služeb pro své zaměstnance. Výhody z ní plynoucí platí nejen pro zaměstnance ale také pro jejich rodinné příslušníky. Pracovníci mají možnost přihlásit do privátní podnikové sítě až 5 svých rodinných příslušníků, čímž uspoří okolo 1 500 Kč měsíčně. Na roky 2013 a 2014 uzavřela společnost smlouvu s T-Mobile, díky níž mohou stát měsíční telekomunikační služby pouhých 10 Kč.
- **Sport a relaxace** – Společnost uzavřela s firmou TERMO s.r.o., která vlastní relaxační centrum. Zaměstnancům je umožněno využívat služeb relaxačního centra prostřednictvím permanentek. Sportovní středisko je vybaveno plaveckými bazény, tenisovými a squashovými kurty. Zákazníci mají také možnost využívat masáže nebo

rehabilitační centrum. Součástí je také solárium a kadeřnictví. Za poskytování tohohle benefitu vynaloží firma za rok 400 000 Kč.

- Doprava zdarma – Pokud zaměstnanci potřebují pomoc při převozu nákladů pro vlastní spotřebu, mají zdarma k dispozici služební vozidlo.
- Drobný odprodej – Společnost poskytuje 50% slevy na všechny odlitky, které si zaměstnanci chtějí zakoupit
- Drobné služby – Zaměstnanci mají možnost půjčit si nářadí pro vlastní spotřebu a mohou využívat také další služby jako např. tryskání.

3.2.2. Obsah práce, identifikace s prací

Obsah práce a nutná závislost na vzdělání je vyžadována u technickohospodářských pracovníků, dále potom u elektrikářů a zámečníků. U některých profesí není na dosažené vzdělání kladen důraz a pro některé (např. jeřábník, vázač, svářeč) jsou pořádána školení. Ve společnosti proběhl od 15. 12. 2010 do 14. 12. 2012 vzdělávací projekt orientovaný na zvýšení profesních dovedností a adaptability zaměstnanců. Signálem toho, že se personální politika ubírá správným směrem, je řada uchazečů o pracovní místo z řad rodinných příslušníků nebo známých od zaměstnanců. Společnost se jejich přijímání nebrání. Skutečnost, že zaměstnanci doporučují práci u společnosti rodině a známým, signalizuje jejich spokojenost.

3.2.3. Atmosféra na pracovišti a pracovní vztahy

Vedení společnosti považuje udržování dobrých pracovních vztahů a pozitivní atmosféry na pracovišti za velmi důležité. Jako nástroj využívá respektování základní etikety slušného chování. Společnost se také snaží naslouchat základním i elementárním požadavkům svých zaměstnanců. Úspěšnost lze pozorovat v tom, že nedochází k žádnému odlivu pracovních sil nebo projevům nespokojenosti. Platí to pro vysoce kvalifikované i nekvalifikované složky zaměstnanců.

3.2.4. Pracovní podmínky a režim práce

Společnost si zakládá na bezpečnosti při výkonu práce, o čemž svědčí dlouhodobé plnění zákonem stanovených bezpečnostních norem a předpisů. Totéž platí i dodržování hygienických předpisů. Zaměstnanci mají také k dispozici firemní kantýnu pro případné stravování. Do její rekonstrukce se investovalo přes 1 000 000 Kč. Pracovníkům je také poskytován příspěvek ve výši 29 Kč za jeden oběd.

3.2.5. Externí stimulační faktory

Firma se snaží vyvolat u veřejnosti pocit, že pouze u ní dosáhne zákazník splnění svých požadavků. I když je svým výrobním sortimentem orientována spíše na průmyslové podniky, snaží se vyhovět také při uspokojování poptávky běžných lidí. Proto nabízí možnosti pro realizaci nesériových a málo produktivních zakázek. Pokud podobný požadavek přijde, je na něj nahlíženo z pohledu, kam by se zákazník obracel, pokud by byl odmítnut, nebo jak by byl odmítnutím ovlivněn postoj veřejnosti ke společnosti. Firma se snaží mít co nejlepší image, proto se snaží vyhovět i za předpokladu, že zakázka není zrovna lukrativní.

3.3. Realizace průzkumu a metodika sběru dat

Cílem výzkumu je zjistit, které stimulační prostředky jsou pro zaměstnance důležité, kde leží jejich preference a jak hodnotí jejich současný stav. Pro realizaci byla použita písemná forma dotazování. Tento způsob se jevil jako nejpraktičtější a nabízel řadu výhod např. v podobě lehkého sesbírání dotazníků a uchovávání dat. Písemná forma dotazování byla výhodná i pro společnost z hlediska časové nenáročnosti při vyplňování.

Samotný dotazník (viz příloha č. 1) se skládá z 19 otázek, pomocí kterých bylo zjišťováno, co je pro zaměstnance důležité a jaká je úroveň jejich spokojenosti s vybranými stimulačními faktory, které jsou uvedeny v teoretické části práce. V rámci dotazníku jsou využity pouze uzavřené otázky, respondenti tedy neměli možnost odpovídat svými slovy, ale vybírali pouze některou nebo některé z nabízených možností. Usnadnilo se tím následné vyhodnocování, neboť uzavřené otázky nezpůsobují problémy při interpretaci získaných odpovědí. Byly použity 3 druhy škál:

- Nominální – Byla využita např. při otázce číslo 18, kdy bylo zjišťováno vzdělání respondentů. Účelem bylo pouze roztřídit odpovídající do 4 tříd a to na pracovníky se základním vzděláním, se středoškolským vzděláním, se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou a vysokoškolským vzděláním.
- Ordinální škála – Tato škála byla aplikována třeba při otázce číslo 3, kdy měli odpovídající přiřazovat k poskytovaným benefitům hodnoty 1-7 podle toho, jak jsou pro ně důležité. Cílem bylo pouze stanovit pořadí, otázka už nevypovídá nic o rozdílech mezi nejvýznamnějším a druhým nejvýznamnějším benefitem.
- Intervalová škála – Aplikována u většiny otázek, kdy měli respondenti ohodnotit stav některého ze stimulačních prostředků. Jako příklad lze uvést otázku číslo 9 „*Jaké jsou*

Vaše vztahy s nadřízenými?“. Odpovídající mohli pomoci možnostmi velmi dobré, dobré, neutrální, špatné a velmi špatné vyjádřit nejen, jestli jsou s daným aspektem spokojeni, ale také říci míru případné spokojenosti nebo nespokojenosti.

Dotazník je rozdělen do tří částí. V první z nich se vyskytují identifikační otázky, kdy je zjišťováno pohlaví, vzdělání a délka působení ve firmě. V druhé části měli respondenti možnost seřadit vybrané motivační stimuly a poskytované benefity, podle toho jak jsou pro ně důležité a v poslední fázi hodnotí, jak jsou spokojeni s jednotlivými faktory, které mají vliv na pracovní motivaci. V úvodu dotazníku je v jedné větě představen účel výzkumu a následné poděkování všem, co jej vyplnili. Byl konstruován tak, aby jeho vyplnění trvalo maximálně 10 minut a nevyskytovaly se žádné problémy s pochopením otázek. Účelem toho bylo předejít možnému odrazení pracovníků kvůli nadměrné délce popřípadě nezpůsobit žádné zdržování v práci. Bylo zvládnutelné jej vyplnit během přestávky nebo před nástupem na směnu.

Firma obdržela dotazníky dne 10. 4. 2013 a do 12. 4. 2013 měli zaměstnanci možnost si dotazníky vzít a vyplnit je. Vyplňování bylo tedy zcela anonymní. Ze 166 pracovníků společnosti jich nakonec odpovědělo 20, což je cca 12%. Možnost vyplnit dotazník měli zaměstnanci ze všech oddělení společnosti.

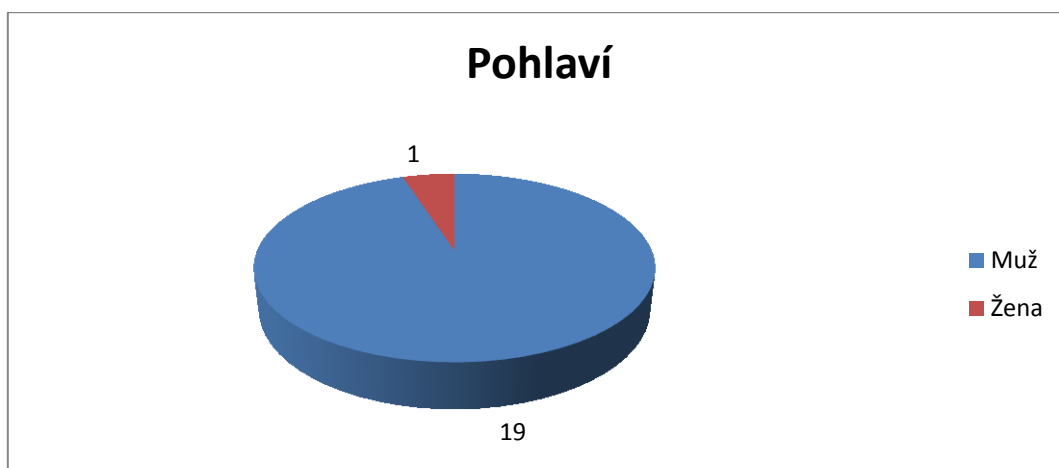
3.4. Analýza výsledků výzkumu

Zpracovávání vyplněných dotazníků probíhalo od 21. 4. 2013 do 28. 4. 2013. Otázky se vyhodnocovaly individuálně. Nejprve byla pro každou z nich vytvořena tabulka, kde jsou v levém sloupci uvedené možnosti odpovědi a v pravém počet, kolikrát byly respondenty vybrány. Při analýze výsledků se pracovalo s programem Microsoft Excel. Pro lepší znázornění výsledků jsou všechny otázky zpracovány také graficky.

Jako první se vyhodnocovaly identifikační otázky. I když jsou v dotazníku uváděny až na posledním místě, při vyhodnocení dostaly přednost, aby bylo hned od začátku jasné, kdo byli respondenti a jaké jsou jejich základní charakteristiky. Bylo zde zjišťováno pohlaví, vzdělání a délka působení ve firmě.

1. Charakteristika respondentů

Ve slévárně jsou v drtivé většině případů zastoupeny mužské profese, což se promítlo i v dotazníku. V celkovém počtu 20 respondentů je jenom 1 žena a zbytek tvoří muži. V procentuálním vyjádření mají muži 95%.



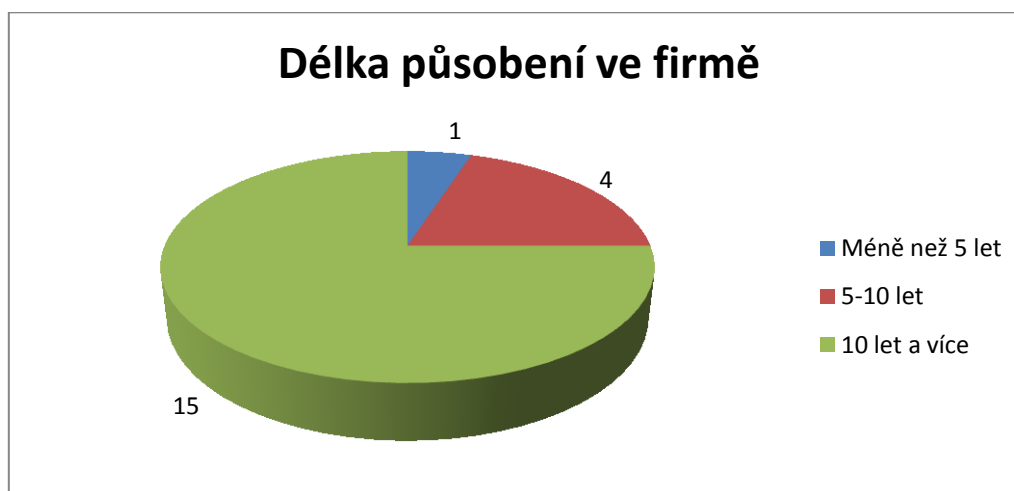
Obr. č. 3. 2: Respondenti podle pohlaví

Daný vzorek zaměstnanců naznačuje, že u společnosti pracuje nejvíce lidí se středoškolským vzděláním. Tuhle možnost jich zvolilo hned 13, což je 65% z celkového počtu odpovídajících. Dále potom 4 uvedli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je základní, 2 mají středoškolské vzdělání s maturitou a jeden z respondentů absolvoval vysokou školu.



Obr. č. 3. 3: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání

Většina zaměstnanců působí ve firmě dlouhodobě, 15 z nich uvedlo, že jsou ve slévárně zaměstnání již 10 a více let. Čtyři pracují pro společnost po dobu 5-10 let a pouze jeden zvolil možnost *méně než 5 let*.



Obr. č. 3. 4: Rozdělení zaměstnanců dle délky působení

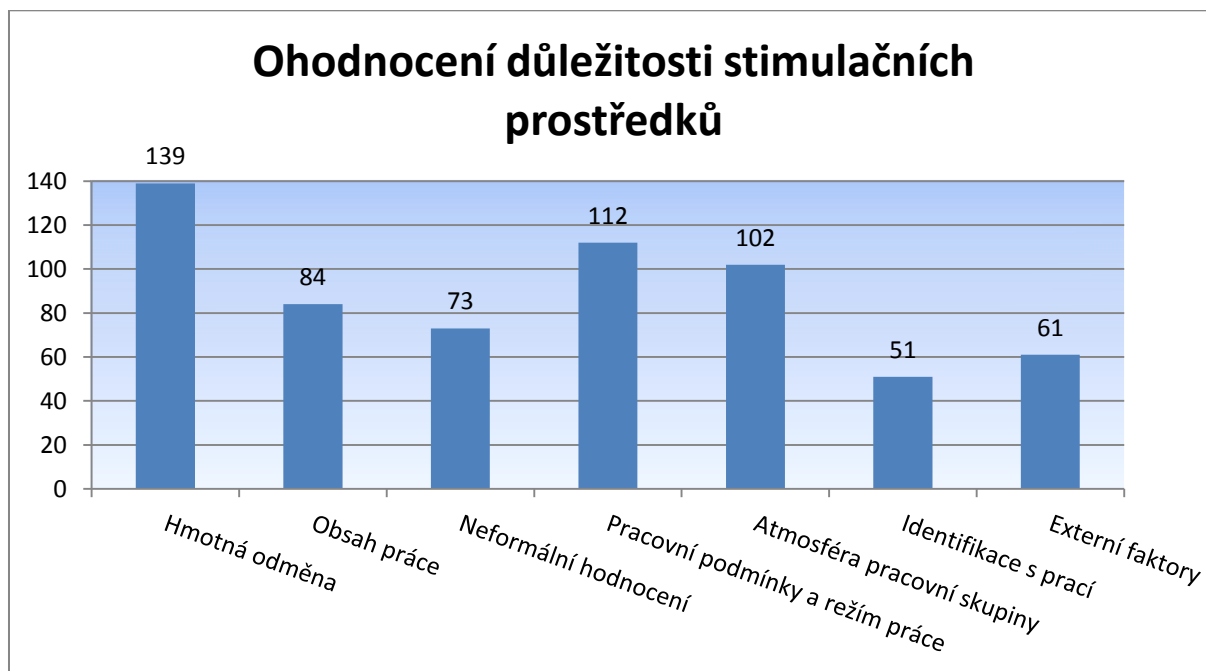
Další část dotazníku tvoří otázky, kdy měli odpovídající možnost vyjádřit své preference a říct, které stimulační prostředky jsou pro ně více důležité a které méně. Podle důležitosti seřazovali také jednotlivé zaměstnanecké benefity, které jim firma poskytuje.

2. Které stimulační prostředky jsou pro Vás důležité?

V otázce č. 1 měli respondenti na výběr sedm stimulačních prostředků a ty měli ohodnotit podle toho, jak jsou pro ně důležité. Jednalo se o hmotnou odměnu, obsah práce, neformální hodnocení, pracovní podmínky a režim práce, atmosféru pracovní skupiny, identifikaci s prací a externí stimulační faktory. Těmto sedmi faktorům přiřazovali hodnoty od 1 do 7, přičemž 7 znamená, že faktor je velmi důležitý a 1, že nehraje žádnou roli. Jednotlivá čísla mohli použít, kolikrát chtěli, takže bylo možná přiřadit 7 třeba třem faktorům, pokud byly všechny shledány jako hodně významné.

Pokud by všichni respondenti přiřadili jednomu stimulačnímu prostředku číslo 7, dosáhl by maximálně 140 bodů (20*7). Nejblíže se tomuto číslu přiblížila **hmotná odměna**, která získala 139 bodů. Pouze jeden odpovídající ji ohodnotil číslem 6. Na druhém místě se umístily **pracovní podmínky a režim práce** (112 bodů) následovány **atmosférou pracovní**

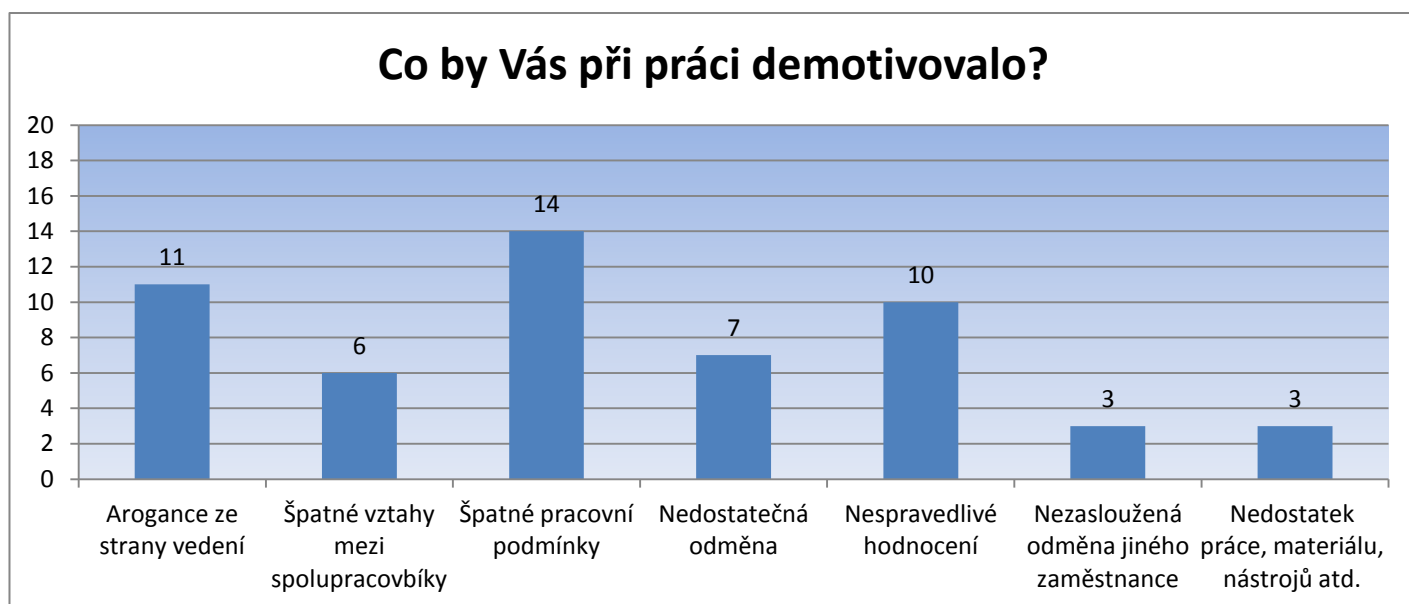
skupiny (102 bodů). Jako středně důležité se ukázaly **obsah práce** (84 bodů) a **neformální hodnocení** (73 bodů). Nejmenší důležitost pro zaměstnance mají **externí stimulační faktory** (61 bodů) a **identifikace s prací** (51 bodů).



Obr. č. 3. 5: Důležitost stimulačních prostředků

3. Co Vás při práci demotivuje?

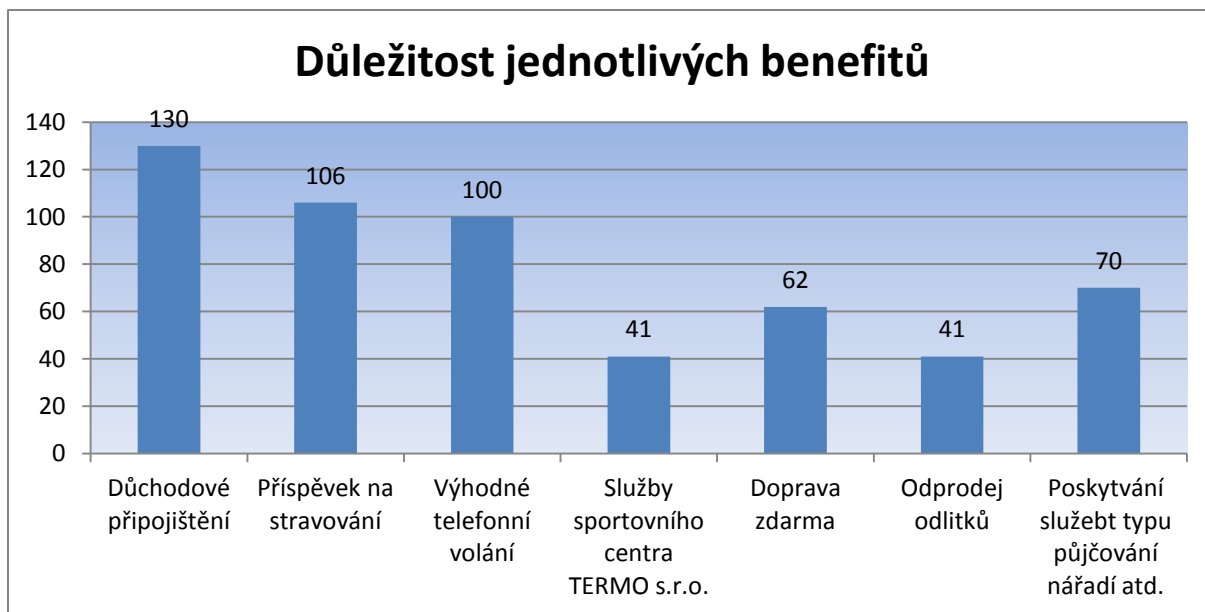
Jako možnost odpovědi se nabízelo 7 příčin, které demotivaci často způsobují. Respondenti měli za úkol pouze zakroužkovat, co považují oni za demotivační. Mohli se rozhodnout i pro více odpovědí. Nepřiřazovali jednotlivým příčinám žádnou hodnotu, takže otázka nevypovídá nic o míře působnosti jednotlivých příčin. K největší demotivaci vedou podle průzkumu **špatné pracovní podmínky**, které zakroužkovalo 14 pracovníků. Podstatný vliv mají také **arogance ze strany vedení** nebo **nespravedlivé hodnocení**. Za demotivující lze ještě považovat **nedostatečnou odměnu**, kterou zvolilo 7 pracovníků a **špatné vztahy na pracovišti** (6 pracovníků). Po třech hlasech získaly **nezasloužená odměna jiného zaměstnance** a **nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.** Výsledky ukazuje také následující graf.



Obr. č. 3. 6: Příčiny demotivace

4. Které z poskytovaných benefitů jsou pro Vás důležité?

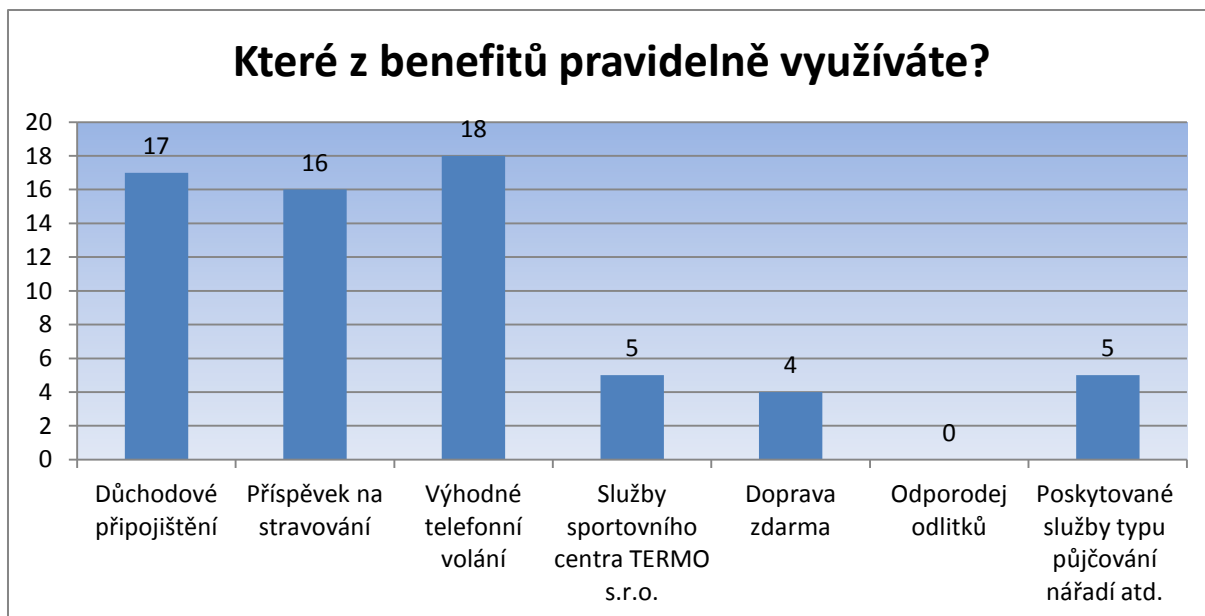
Společnost poskytuje svým zaměstnancům řadu benefitů, které měli respondenti ohodnotit podle toho, jak jsou pro ně významné. Otázka funguje na stejném principu jako otázka číslo 1. Odpovídající měli opět k dispozici hodnoty od 1 do 7, které daným benefitům přiřazovali. Maximální hodnota, která mohla být dosažena, byla zase 140 bodů (pro případ, že by všichni zvolili číslo 7). Jako nejdůležitější se ukázalo **důchodové připojištění**, které obdrželo 130 bodů. Sedmnáct zaměstnanců zde zvolilo 7 a pouze jeden ohodnotil tento benefit číslem 1. Velkou důležitost pro pracovníky mají také **příspěvek na stravování** (29 Kč na jeden oběd) a výhodné telefonické volání, které jim společnost nabízí. Menší význam potom vykazaly **poskytování služeb typu půjčování náradí atd.** (70 bodů) a **doprava zdarma** (62 bodů). Nejméně důležité jsou **služby sportovního centra TERMO s.r.o.** (41 bodů) a **odprodej odlitků** (41 bodů). Ani jednomu z těchto dvou benefitů nepřihodil nikdo hodnotu 7, u služeb sportovního centra se dvakrát objevila 6 a u odprodeje odlitků pouze jednou.



Obr. č. 3. 7: Důležitost jednotlivých benefitů

5. Které z benefitů pravidelně využíváte?

Další otázka se týká toho, které z benefitů jsou pracovníky pravidelně využívány. Lze zde pozorovat jistou návaznost na předchozí otázku. Benefity, které byly shledány důležitými, bývají také nejčastěji využívány. Respondenti měli za úkol zakroužkovat benefity, které využívají. Nejvyšší hodnota mohla být tedy 20, pokud by jej pravidelně používali všichni z dotázaných. Nejvíce odpovídajících a to 18, pravidelně užívá možnosti výhodného telefonického volání. Těsně za telefonickým voláním následují důchodové připojištění (17 zaměstnanců) a příspěvek na stravování (16 zaměstnanců). Právě tyto tři benefity se umístily na prvních místech v pořadí důležitosti. Po pěti odpovídajících také využívá služeb sportovního centra TERMO s.r.o. a služeb typu půjčování náradí atd. Čtyři užívají dopravy zdarma a odlitky pravidelně neodkupuje nikdo.



Obr. č. 3. 8: Využívání benefitů

6. Upřednostňujete možnost projevit tvořivost nebo přesně zadávané úkoly?

Tato otázka je zaměřena na oblasti pracovního jednání, které stimulace ovlivňuje. Dvanáct respondentů, tedy 60%, odpovědělo, že jsou raději, pokud mají možnost uplatnit svou tvořivost při řešení úkolů. Zbývajících 8 upřednostňuje situaci, kdy mají přesně zadáno, co mají dělat a nemusí projevovat kreativitu.



Obr. č. 3. 9: Tvořivost nebo přesné zadávání

V posledním oddíle dotazníku hodnotí respondenti, současný stav určitých stimulačních prostředků. Vyskytují se zde otázky na vztahy s nadřízenými a kolegy, pracovní podmínky, úroveň stravování atd.

7. Hodnotíte kritéria pro získání prémie jako zvládnutelná?

Z výsledků vyplývá, že prémie pro zaměstnance společnosti skutečně dosažitelné jsou. Otázku je možné dát do souvislosti se skutečnostmi popisovanými v kapitole *současný stav využívání stimulačních faktorů*. Zde se říká, že prémie jsou v drtivé většině měsíců vypláceny, a pokud je někdo nezíská, je to způsobeno lajdáctvím nebo nezodpovědností. Čtrnáct zaměstnanců vyjádřilo názor, že prémie jsou dosažitelné. Šest z nich dokonce projevilo silný souhlas. Pět respondentů uvedlo, že prémie jsou spíše nedosažitelné a ve smyslu, že prémie rozhodně nejsou dosažitelné, se nevyjádřil nikdo.



Obr. č. 3. 10: Dosažitelnost prémie

8. Jak moc jsou pro Vás prémie důležité k pokrytí životních potřeb, popř. užití rodiny?

Otázka má jistou souvislost s otázkou číslo 1, kde zaměstnanci ohodnocovali stimulační prostředky podle důležitosti. Hmotnou odměnu označili jako nejdůležitější, z čehož se dá vyvodit, že prémie pro ně budou mít svůj význam. Potvrdily to také dosažené odpovědi.

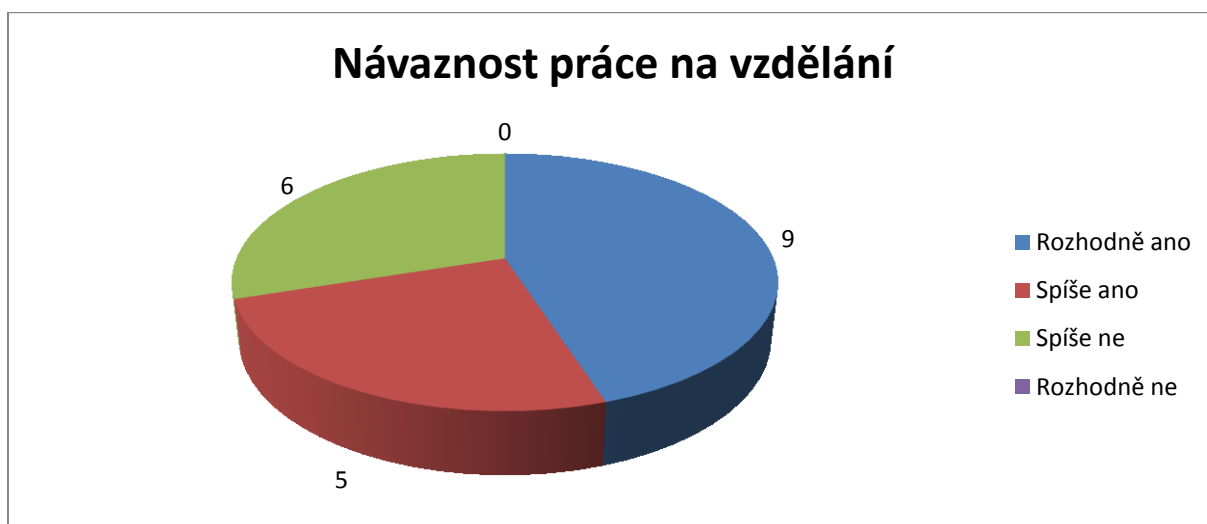
Skoro všichni (19 respondentů) označilo prémie za *velmi důležité*, jeden zakroužkoval možnost *důležité*. Odpovědi *bez většího významu* a *nedůležité* nezvolil nikdo.



Obr. č. 3. 11: Důležitost prémie

9. Vykonáváte činnost, která souvisí se školou, kterou jste absolvovali?

Skoro polovina respondentů zadržela odpověď, že jejich pracovní činnost s absolvovanou školou rozhodně souvisí. Pět zaměstnanců si myslí, že nějaká návaznost spíše existuje. U šesti došlo k projevu slabého nesouhlasu a silný nesouhlas (odpověď *rozhodně ne*) nevyjádřil nikdo. Společnost vyjadřuje návaznost na vzdělání pouze u některých pozic (viz kapitola 3. 2.), proto nemusí práce se školou vždy souviset.



Obr. č. 3. 12: Návaznost práce na vzdělání

10. Jak často dostáváte ze strany vedení odezvu, že jste udělali něco dobře nebo špatně?

Tato otázka se zaměřuje na neformální hodnocení a komunikaci mezi vedením a podřízenými ohledně pracovního výkonu. Polovina respondentů uvádí, že odezvu ze strany vedení ohledně vykonávané činnosti dostávají přibližně jednou za měsíc. Sedm uvedlo možnost *ještě méně* a tři tvrdí, že jim vedení poskytuje odezvu přibližně jednou za týden. Žádný pracovník, který vyplnil dotazník, nedostává odezvu každý den.



Obr. č. 3. 13: Četnost odezvy

11. Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?

Respondenti měli možnost volit mezi 5 možnostmi v rozmezí velmi dobré až velmi špatné. Vztahy s ostatními kolegy označilo 8 odpovídajících za velmi dobré, dalších 12 je označilo za dobré. Možnosti *neutrální*, *špatné* a *velmi špatné* nevyužil nikdo. Z toho se dá usuzovat, že mezi pracovníky nedochází k větším rozbrojům a na pracovišti panuje pohodová atmosféra.



Obr. č. 3. 14: Četnost odezvy

12. Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými?

Otázka je konstruována stejně jako otázka předchozí, jenom s rozdílem, že tentokrát jsou zjišťovány vztahy na vertikální úrovni, tedy mezi podřízenými a nadřízenými. Objevují se také skoro stejné odpovědi. Pouze jeden respondent odpověděl, že jeho vztahy s vedením jsou neutrální. Sedm je označilo za velmi dobré a dvanáct za dobré. Možnosti *špatné* a *velmi špatné* opět nevyužil ani jeden zaměstnanec.



Obr. č. 3. 15: Vztahy s nadřízenými

13. Je při práci zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví?

Společnost tvrdí, že bezpečnost je pro ni velmi důležitá o čemž svědčí i dlouhodobé plnění zákonem stanovených bezpečnostních norem. Podobný pocit má i většina respondentů, i když pouze 2 z nich odpověděli na tuhle otázku *rozhodně ano*. Naproti tomu, ale žádný neprojevil silný nesouhlas a hned 17 zakroužkovalo možnost *spíše ano*. Jeden zaměstnanec uvedl odpověď *spíše ne*.



Obr. č. 3. 16: Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví

14. Na jaké úrovni je zajištěno stravování a nápoje?

Respondentům byla nabídnuta intervalová škála s 5 možnostmi, od velmi dobrá po velmi špatná, pomocí níž měli vyjádřit svou spokojenost. Otázka byla určena pouze pro pracovníky, využívající možnost stravování ve firemní kantýně, proto jeden z 20 respondentů tuhle otázku vynechal. Většina z nich (11) označila úroveň stravování za průměrnou, jeden zvolil možnost *špatná*. Zbýlých sedm zaměstnanců vyjádřilo spokojenost, jeden z nich dokonce zakroužkoval odpověď *velmi dobrá*.



Obr. č. 3. 17: Úroveň stravování a poskytování nápojů

15. Počet a délka přestávek jsou dostatečné?

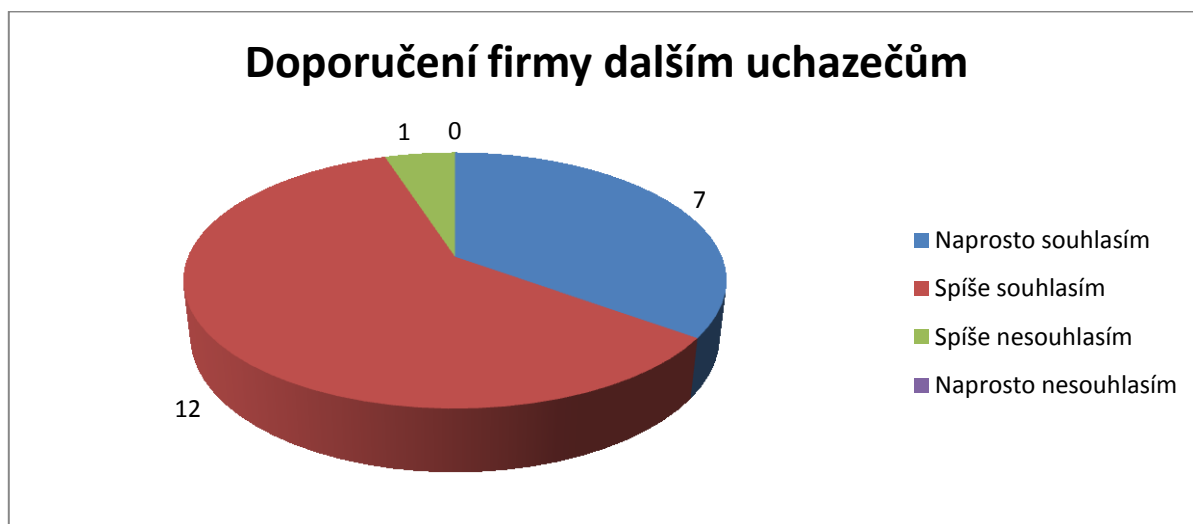
V této oblasti nedochází k žádným stížnostem nebo projevům nespokojenosti, proto také možnosti *spíše ne* a *rozhodně ne* zůstaly nevyužity. Patnáct dotázaných, tedy 75%, uvádí, že doba a počet přestávek jsou spíše dostačující, zbylých pět je rozhodně považuje za dostačující.



Obr. č. 3. 18: Počet a délka přestávek

16. Firmu bych doporučil uchazečům o práci z okruhu známých nebo rodiny

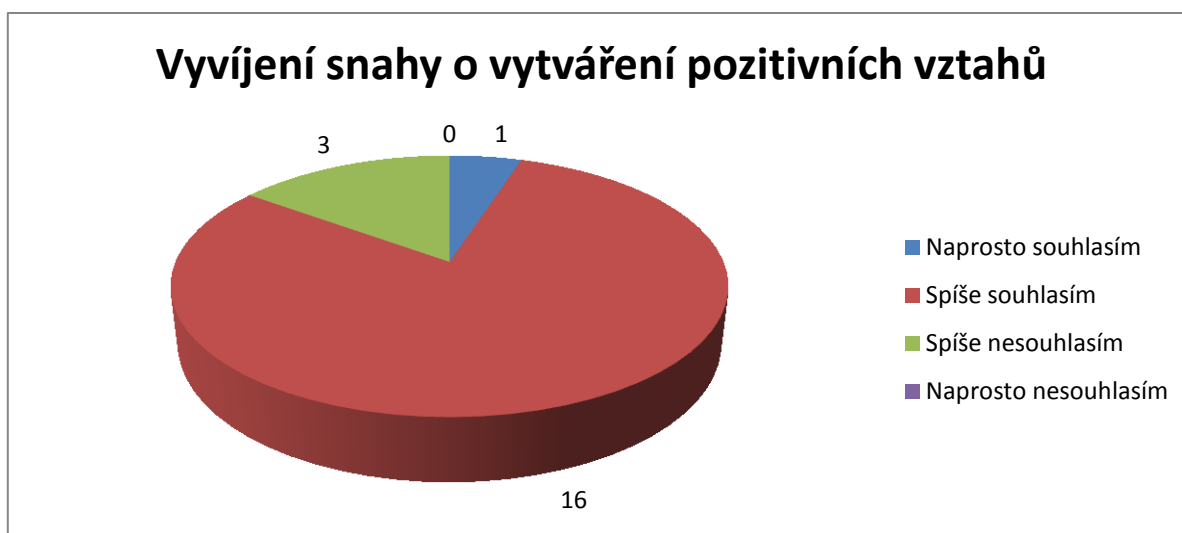
Vedení firmy registruje zájem o práci ze strany rodinných příslušníků zaměstnanců a nebrání se tomu je přijímat. O tom, že zaměstnanci jsou v práci spokojeni, vypovídá i tento výzkum. S výše uvedeným tvrzením projevilo hned 7 zaměstnanců silný souhlas, 12 by spíše souhlasilo a pouze jeden zvolil možnost *spíše nesouhlasím*.



Obr. č. 3. 19: Doporučení firmy dalším uchazečům

17. Vedení firmy vyvíjí snahu o posilování pozitivních vztahů na pracovišti.

Poslední otázka je zaměřena na to, jestli zaměstnanci vnímají snahu ze strany vedení o posilování pozitivních a přátelských vztahů v rámci organizace. Opět došlo z větší části k vyjádření souhlasu, hned 16 respondentů by s výše uvedeným tvrzením spíše souhlasilo. V jednom případě byla zvolena možnost *naprostou souhlasím*. Naproti tomu žádný pracovník neprojevil silný nesouhlas a pouze tři zakroužkovali odpověď *spíše nesouhlasím*.



Obr. č. 3. 20: Vytvoření snahy o vytváření přátelských vztahů

Je třeba respektovat skutečnost, že na dotazník odpovědělo 20 zaměstnanců, což je asi 12% všech zaměstnanců společnosti. Nelze proto na jeho základě vyvozovat jednoznačné závěry, nicméně výsledky mohou vést k vytvoření odhadů, co si zaměstnanci myslí a kde leží jejich preference. Také v oblasti hodnocení vybraných stimulačních prostředků není možné s jistotou říct, že stejných výsledků by bylo dosaženo, pokud by odpovědělo více pracovníků. Dodání dotazníků respondentům bylo plně v rukou společnosti, která si zvolila způsob, který jí nejvíce vyhovoval, aby nebyli zaměstnanci např. odváděni od práce a nezdržovali se. Následující závěry by se měly brát pouze jako jisté odhady a doporučení.

Výzkum dopadl pro společnost převážně úspěšně. Zaměstnanci vyjadřovali s hodnocenými stimulačními prostředky většinou spokojenost, ať už se jedná o otázky ohledně pracovních vztahů, bezpečnosti nebo režimu práce. Skoro všichni by práci pro společnost doporučili i svým známým nebo příbuzným. Co se týče jejich preferencí, tak téměř pro 100% dotázaných hraje největší roli finanční odměňování a výše prémie. Lze to vypořádat z otázek, kdy byly podle důležitosti hodnoceny benefity a stimulační prostředky. I na otázku zda jsou prémie důležité, odpověděli všichni respondenti, že ano.

4. Návrhy a doporučení

I zde je třeba přihlédnout k faktu, že odpovídalo pouze 12% zaměstnanců, takže následující návrhy nemusí být zcela určující. Doporučení jsou vytvářeny pouze na základě malého vzorku pracovníků a předpokladu, že zbytek zaměstnanců uvažuje podobně. Budu se snažit uvést doporučení pro všechny oblasti, které se pomocí dotazníku zkoumaly. Budou se tedy týkat preferencí zaměstnanců, důležitosti jednotlivých benefitů i současného stavu vybraných stimulačních prostředků.

Jak se očekávalo, tak **největší důležitost** pro zaměstnance má **finanční odměňování**. Finanční prostředky jsou nutné pro uspokojování životních potřeb a zajištění rodiny. Všichni zaměstnanci vyjádřili názor, že prémie jsou pro ně hodně důležité, ale ne všichni je považují za dosažitelné. Pět z dvaceti, tedy celých 25% tvrdí, že prémie jsou těžko dosažitelné. Na tomto místě by se společnost mohla zaměřit, na základě čeho jsou prémie pro jednotlivé pozice vypláceny a zda je skutečně tak obtížné podávat takový pracovní výkon, který zisk prémie zaručuje. V případě, že je to proveditelné, by se mohlo zjistit, jaké jsou na jednotlivé pozice kladeny požadavky u jiných firem ve stejném nebo podobném oboru podnikání.

Pro zaměstnance jsou důležité také **pracovní podmínky, režim práce a atmosféra pracovní skupiny**. Společnosti bych v tomhle směru nedoporučoval nějaké změny nebo zavádění nových ustanovení, protože část dotazníku, které byla zaměřena na hodnocení jednotlivých stimulačních prostředků, ukázala, že zaměstnanci jsou v této oblasti převážně spokojeni. Vztahy se spolupracovníky označili minimálně za dobré všichni, vztahy s nadřízenými označil pouze jeden respondent za neutrální a ve smyslu, že by byly špatné, se nevyjádřil nikdo. Počet a délku přestávek považují zaměstnanci také za dostatečnou a jen jeden nesouhlasil s tvrzením, že při práci je zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví. Ve výše uvedených směrech proto není třeba nějakých radikálních změn. Společnost by se měla zaměřit pouze na to, aby se současný stav do budoucnosti nezhoršoval a zůstával na stejné nebo třeba ještě lepší úrovni.

Jediný faktor, který souvisí s pracovními podmínkami a režimem práce, u něhož nebylo z drtivé většiny dosaženo spokojenosti, je **úroveň stravování a poskytování nápojů**. Většina respondentů (11 z 20) označilo úroveň stravování za průměrnou, jeden dokonce za špatnou. Zbývajících sedm považuje stravování za dobré. Jako řešení bych navrhoval provedení

výzkumu mezi pracovníky, kteří využívají možnost stravování v kantýně. Pomocí anonymního dotazníku by mohli objasnit příčiny své nespokojenosti a sami navrhnout případná zlepšení. Zaměstnanci také nedostávají moc často zpětnou vazbu, jestli udělali něco dobře nebo špatně. Polovina dotázaných odpovídá, že bývají pochváleni či pokáráni jednou za měsíc, sedm uvádí ještě méně. Graf č. 3. 4. sice ukazuje, že pracovníci nepřikládají neformálnímu hodnocení velký význam, ale i tak může pochvala někdy povzbudit a namotivovat správným směrem.

V zájmu personální politiky společnosti by také mělo být **zamezení vzniku demotivace** pracovníků. Pracovníci uváděli jako hlavní příčiny demotivace špatné pracovní podmínky, aroganci ze strany vedení a nespravedlivé hodnocení. Pracovní podmínky byly v rámci některých otázek ohodnoceny jako dobré, takže zde žádné zásadní změny přijít nemusí. Pokud jde o aroganci ze strany vedení, tak můžeme na základě grafu č. 3. 14. v předchozí kapitole usuzovat, že k tomuto jevu nedochází, protože 19 respondentů označilo vztahy s nadřízenými minimálně za dobré a jen jeden zvolil možnost *neutrální*. Ani zde tedy není potřeba něco měnit. Aby se předcházelo nespravedlivému hodnocení, tak bych doporučoval při odměňování se pečlivě zaměřit na výkon zaměstnanců a jeho porovnávání s ostatními pracovníky. Jak uvádí teorie spravedlnosti (viz teoretická část), tak pocit, že jiný člověk je za stejný výkon jinak ohodnocen, působí velmi negativně na pracovní motivaci a vede ke snižování výkonu.

Poslední doporučení se týká **poskytovaných benefitů**. Na tuto problematiku byly zaměřeny dvě otázky. První se týkala jejich důležitosti a druhá četnosti jejich využívání. Benefity, které byly označovány jako nejdůležitější, také zaměstnanci nejčastěji využívají. Na základě této skutečnosti bych firmě doporučil, pokračovat v přispívání na důchodové připojištění, stravování a poskytování výhodného telefonního volání. Tyto benefity jsou na prvních třech místech podle důležitosti a skoro všichni z dvaceti respondentů je využívají. Pochopitelně je třeba respektovat, že se nejedná o nejlevnější záležitosti a pokračovat v jejich poskytování je možné, pouze pokud to finanční situace dovolí. Menší důležitost vykazaly prodej odlitků a poskytování služeb typu poskytování náradí atd. I přes jejich menší význam pro zaměstnance bych neviděl problém v dalším poskytování, protože tyto benefity nejsou pro firmu zvláště finančně nákladné a zaměstnanci je i tak někdy využijí. Více peněz již stojí nabízení služeb sportovního centra TERMO s.r.o., do nichž společnost ročně vkládá 400 000 Kč. Zaměstnanci je označili spolu s odprodejem odlitků jako nejméně důležité a z 20 respondentů je pravidelně využívá pouze 5, tedy 25%. Doporučoval bych zde provést výzkum

i u dalších zaměstnanců a zjistit na jaké úrovni využívají možnosti navštěvovat sportovní centrum a jestli se skutečně vyplatí ročně investovat 400 000 Kč na tento benefit.

Podobný průzkum by mohl být proveden za rok znovu, aby došlo ke srovnání výsledků a zjištění, jak se projevily provedené změny nebo jestli došlo k změnám v preferencích pracovníků.

5. Závěr

Bakalářská práce se týkala motivace zaměstnanců ve slévárně a jejím cílem bylo zjistit, co pracovníky v této společnosti motivuje, jaké mají preference v oblasti stimulačních prostředků a jak hodnotí jejich současný stav. Výsledkem provedeného výzkumu je několik doporučení, jak by mohly být zjištěné nedostatky odstraněny.

Při jejím zpracovávání byly použity primární i sekundární data. Sekundární data byly čerpány z odborných publikací, internetových stránek, zahraničních elektronických časopisů a dokumentů společnosti. Primární data byla získána pomocí písemného dotazování od zaměstnanců. Výzkum byl anonymní, obsahoval pouze tři identifikační otázky na pohlaví, vzdělání a délku působení ve firmě.

V rámci teoretické části jsou rozebrány pojmy související s motivací, dále následuje výčet a charakteristika některých motivačních teorií. V této kapitole je také analyzován vztah mezi motivací a pracovním výkonem a jsou zde vyjmenovány a popsány vybrané stimulační prostředky. Na začátku aplikační části je stručná charakteristika společnosti následována popisem, jaké stimulační prostředky a postupy organizace využívá pro zvyšování motivace svých pracovníků. Je zde také rozebrán provedený výzkum včetně charakteristiky dotazníku. Na konci této části práce jsou zanalyzovány výsledky a jejich stručný souhrn. Průzkum vedl k několika doporučením, které tvoří kapitolu č. 4.

Ukázalo se, že si společnost v oblasti motivace zaměstnanců vede poměrně dobře. Pracovníci z drtivé většiny projevovali spokojenost ať už s pracovními vztahy, podmínkami nebo režimem práce. Skoro všichni by práci ve společnosti dále doporučili uchazečům z okruhu rodiny nebo přátel. V pořadí důležitosti se podle očekávání na prvním místě umístilo mzdové ohodnocení a finanční odměna. Z poskytovaných benefitů má pro zaměstnance největší význam přispívání na důchodové připojištění, příspěvek na stravování a výhodné volání.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] ARNOLD, John et al. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [2] PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [3] OWEN, Jo. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2400-3
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-726-1169-0
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [6] PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2013. ISBN 978-80-200-1499-3
- [7] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- [8] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9
- [10] KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Psychologie moudrosti a dobrého života*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2362-4
- [11] EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2607-6
- [12] HENNINGS, Nadine. *Marketingforschung*. 2012

Internetové zdroje

[13] KOHOUTEK, Rudolf. *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 2009, [cit. 2013-04-10]. Dostupné z WWW: <<http://rudolfkohoutek.blog.cz/0901/psychologicky-rozbor-pracovniho-vykonu-a-kariery-cloveka>>

[14] NOVOTNÝ. *Motivace a demotivace zaměstnanců* [online]. 2010, [cit. 2013-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.pomocpodnikateli.cz/motivace-a-demotivace-zamestnancu>>

[15] GUNTURA, Gandel. *Arbeitszufriedenheit von Expatriates* [online]. 2009, [cit. 2013-04-02]. Dostupné z WWW: <<http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-8349-9485-1/page/1#page-1>>

[16] KOHN, Wolfgang. *Datenerhebung und Erhebungsarten* [online]. 2005, [cit. 2013-04-02]. Dostupné z WWW: <http://link.springer.com/chapter/10.1007/3-540-26768-9_3>

[17] GIFF a.s. [online], [cit. 2013-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://giff.cz/>>

[18] SPORT RELAX CENTRUM KOTELNA s.r.o. [online], [cit. 2013-04-28]. Dostupné z WWW: <http://www.zivefirmy.cz/sport-relax-centrum-kotelna_f1008147>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

9.5.2013



Tomáš Beck

Seznam obrázku

Obr. č. 2. 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová, Nový, 2007, str. 366).....	5
Obr. č. 2. 2: Postup při uspokojování potřeb (Arnold et al., 2007, str. 306).....	9
Obr. č. 2. 3: Hierarchie potřeb manažerů (Owen, 2008, str. 86).....	10
Obr. č. 2. 4: Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb Abrahama Maslowa (Bedrnová, Nový, 2007, str. 386)	12
Obr. č. 2. 5: Determinanty pracovního výkonu (Dvořáková, 2012, str. 220)	15
Obr. č. 3. 1: Organizační struktura firmy	28
Obr. č. 3. 2: Respondenti podle pohlaví.....	33
Obr. č. 3. 3: Rozdělení zaměstnanců dle vzdělání	33
Obr. č. 3. 4: Rozdělení zaměstnanců dle délky působení.....	34
Obr. č. 3. 5: Důležitost stimulačních prostředků.....	35
Obr. č. 3. 6: Příčiny demotivace.....	36
Obr. č. 3. 7: Důležitost jednotlivých benefitů	37
Obr. č. 3. 8: Využívání benefitů	38
Obr. č. 3. 9: Tvořivost nebo přesné zadávání.....	38
Obr. č. 3. 10: Dosažitelnost prémie.....	39
Obr. č. 3. 11: Důležitost prémie	40
Obr. č. 3. 12: Návaznost práce na vzdělání	40
Obr. č. 3. 13: Četnost odezvy	41
Obr. č. 3. 14: Četnost odezvy	41
Obr. č. 3. 15: Vztahy s nadřízenými.....	42
Obr. č. 3. 16: Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví	42
Obr. č. 3. 17: Úroveň stravování a poskytování nápojů.....	43
Obr. č. 3. 18: Počet a délka přestávek	43
Obr. č. 3. 19: Doporučení firmy dalším uchazečům	44
Obr. č. 3. 20: Vyvíjení snahy o vytváření přátelských vztahů	45

Seznam tabulek

Tab. č. 2. 1: Postup při tvorbě motivačního programu (Dvořáková, 2012)	24
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Fotografie společnosti

Příloha č. 3: Benefity zaměstnanců

Příloha č. 4: Tabulky

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Vážený zaměstnanci, jsem studentem třetího ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO a píšu bakalářskou práci na téma motivace zaměstnanců. Tímto bych Vás chtěl poprosit o vyplnění následujících otázek, které se dané problematiky týkají. Za zodpovězení všem děkuji.

1. Ohodnoťte následující stimuly podle toho, jak jsou pro Vás důležité (K stimulu, který je pro Vás nejdůležitější, přiřaďte číslo 7, k nejméně důležitému napište 1)
 - a. Hmotná odměna
 - b. Obsah práce
 - c. Neformální hodnocení-pochvala
 - d. Pracovní podmínky a režim práce
 - e. Atmosféra pracovní skupiny
 - f. Identifikace s prací, profesí, podnikem
 - g. Externí faktory (image firmy, ekonomická situace, vzdálenost od domova)
2. Co by Vás při práci demotivovalo? (pouze zakroužkujte)
 - a. Arogance ze strany vedení
 - b. Špatné vztahy mezi spolupracovníky
 - c. Špatné pracovní podmínky
 - d. Nedostatečná odměna
 - e. Nespravedlivé hodnocení
 - f. Nezasloužená odměna jiného zaměstnance
 - g. Nedostatek práce, materiálů, nástrojů atd.
3. Ohodnoťte poskytované benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité. (K nejdůležitějšímu napište číslo 7, k nejméně důležitému 1)
 - a. Důchodové připojištění
 - b. Příspěvek na stravování
 - c. Výhodné telefonní volání
 - d. Služby sportovního centra TERMO s.r.o.
 - e. Doprava zdarma
 - f. Odprodej odlitků
 - g. Poskytované služby typu půjčování náradí, autogenu, tryskání pro soukromou potřebu
4. Které z benefity pravidelně využíváte?
 - a. Důchodové připojištění
 - b. Příspěvek na stravování
 - c. Výhodné telefonní volání

- d. Služby sportovního centra TERMO s.r.o.
 - e. Doprava zdarma
 - f. Odprodej odlitků
 - g. Poskytované služby typu půjčování nářadí, autogenu, tryskání pro soukromou potřebu
5. Hodnotíte kritéria pro získání premií jako zvládnutelné?
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
6. Jak moc jsou pro Vás premie důležité k pokrytí životních potřeb, popř. uživení rodiny?
- a. Velmi důležité
 - b. Důležité
 - c. Bez většího významu
 - d. Nedůležité
7. Vykonáváte činnost, která souvisí se školou, kterou jste absolvovali?
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
8. Jak často dostáváte ze strany vedení odezvu, že jste udělali něco dobře nebo špatně?
- a. Každý den
 - b. Každý týden
 - c. Jednou za měsíc
 - d. Ještě méně
9. Vaše vztahy se spolupracovníky jsou?
- a. Velmi dobré
 - b. Dobré
 - c. Neutrální
 - d. Špatné
 - e. Velmi špatné
10. Vaše vztahy s nadřízenými jsou?
- a. Velmi dobré
 - b. Dobré
 - c. Neutrální
 - d. Špatné
 - e. Velmi špatné
11. Je při práci zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví?
- a. Rozhodně ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Rozhodně ne
12. Na jaké úrovni je zajištěno stravování a nápoje?
- a. Velmi dobré

- b. Dobré
- c. Průměrné
- d. Špatné
- e. Velmi špatné

13. Počet a délka přestávek jsou dostatečné?

- a. Rozhodně ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Rozhodně ne

14. Firmu bych doporučil uchazečům z okruhu známých nebo rodiny.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Naprosto nesouhlasím

15. Preferujete možnost uplatnit při práci tvořivost nebo plníte raději přesně zadané úkoly?

- a. Tvořivost
- b. Přesně zadané úkoly

16. Vedení firmy vyvíjí snahu o posilování pozitivních vztahů na pracovišti.

- a. Naprosto souhlasím
- b. Spíše souhlasím
- c. Spíše nesouhlasím
- d. Naprosto nesouhlasím

17. Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

18. Vzdělání

- a. Základní
- b. Středoškolské
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

19. Jak dlouho již působíte ve firmě?

- a. Méně než 5 let
- b. 5-10 let
- c. 10 let a více

Příloha č. 2: Fotografie společnosti



Obr. č. 1 Výrobní hala



Obr. č. 2 Elektronická tavící pec



Obr. č. 3 Historie – 1949

Příloha č. 3: Benefity zaměstnanců

Společnost GIFF a.s. poskytovala v loňském roce kromě mzdového ohodnocení práce další benefity. Politika firmy jde nad rámec zákonných požadavků.

- Důchodové připojištění

Společnost přispívá na důchodové pojištění zaměstnanců od roku 2007 a celkem bylo vyplaceno 5 637 776 Kč. Pokud to ekonomická situace dovolí, bude tento trend v následujících letech pokračovat.

- Příspěvek na stravování

Zaměstnanci mají možnost stravovat se ve firemní kantýně, jejíž rekonstrukce stála přes milion korun. Je možnost objednávat si obědy elektronickou formou a firma přispívá zaměstnancům částkou 29 Kč na oběd.

- Výhodné telefonní volání

Jednáním s operátorem docílila firma výhodné smlouvy na poskytování mobilních služeb. Podařilo se tyto výhodné podmínky vztáhnout na zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Zaměstnanci mají možnost přihlásit do privátní podnikové sítě až 5 svých rodinných příslušníků a v tomto případě je úspora za volání a ostatní telekomunikační služby kolem 1500 Kč měsíčně. Pro roky 2013 a 2014 se podařilo smlouvu s T-Mobile ještě více zvýhodnit a v případě neomezeného volání mezi účastníky privátní podnikové sítě může uživatel zaplatit jen 10 Kč měsíčně. S podrobnými podmínkami nové rámcové smlouvy budete seznámeni v únoru.

- Valorizace mezd

I přes obtížnou ekonomickou situaci byla provedena valorizace mezd 3% od 1. 7. 2012.

- Sport a relaxace

Společnost uzavřela smlouvu s firmou TERMO s.r.o., která je vlastníkem relaxačního centra ve Frýdlantu nad Ostravicí. Zaměstnanci mohou čerpat služby relaxačního centra prostřednictvím permanentek. Ročně to v nákladech pro společnost představuje 400 000 Kč.

- Doprava zdarma

Zaměstnanci mají možnost využít firemní nákladní vozidlo pro převoz nákladů pro vlastní potřebu.

- **Drobný odprodej**

Společnost poskytuje 50% slevu na odlitky, které si chtějí zaměstnanci koupit.

- **Drobné služby**

Půjčování nářadí, autogenu, dělení materiálu, tryskání pro soukromou potřebu.

Příloha č. 4: Tabulky

Otázka č. 1	Ohodnoťte následující stimuly podle toho, jak jsou pro Vás důležité?	Počet bodů	
	Hmotná odměna	139	
	Obsah práce	84	
	Neformální hodnocení	73	
	Pracovní podmínky a režim práce	112	
	Atmosféra pracovní skupiny	102	
	Identifikace s prací	51	
	Externí faktory	61	
2	Co by Vás při práci demotivovalo?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Arogance ze strany vedení	11	55%
	Špatné vztahy mezi spolupracovníky	6	30%
	Špatné pracovní podmínky	14	70%
	Nedostatečná odměna	7	35%
	Nespravedlivé hodnocení	10	50%
	Nezasloužená odměna jiného zaměstnance	3	15%
	Nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd.	3	15%
3	Ohodnoťte poskytované benefity podle toho jak jsou pro Vás důležité.	Počet bodů	
	Důchodové připojištění	130	
	Příspěvek na stravování	106	
	Výhodné telefonní volání	100	
	Služby sportovního centra TERMO s.r.o.	41	
	Doprava zdarma	62	
	Odprodej odlitků	41	
	Poskytování služeb typu poskytování nářadí atd.	70	
4	Které z benefitů pravidelně využíváte?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Důchodové připojištění	17	85%
	Příspěvek na stravování	16	80%
	Výhodné telefonní volání	18	90%
	Služby sportovního centra TERMO s.r.o.	5	25%
	Doprava zdarma	4	20%
	Odprodej odlitků	0	0%
	Poskytování služeb typu poskytování nářadí atd.	5	25%
5	Upřednostňujete možnost projevit tvořivost nebo přesně zadávané úkoly?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Tvořivost	12	60%
	Přesně zadané úkoly	8	40%
6	Hodnotíte kritéria pro získání prémie jako zvládnutelná?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Rozhodně ano	6	30%
	Spíše ano	8	40%
	Spíše ne	5	25%
	Rozhodně ne	0	0%

7	Jak moc jsou pro Vás prémie důležité?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Velmi důležité	19	95%
	Důležité	1	5%
	Bez většího významu	0	0%
	Nedůležité	0	0%
8	Vykonáváte činnost, která souvisí s Vaším vzděláním?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Rozhodně ano	9	45%
	Spíše ano	5	25%
	Spíše ne	6	30%
	Rozhodně ne	0	0%
9	Jak často dostáváte ze strany vedení odezvu, že jste udělali něco dobře nebo špatně?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Každý den	0	0%
	Každý týden	3	15%
	Jednou za měsíc	10	50%
	Ježt méně	7	35%
10	Jaké jsou Vaše vztahy se spolupracovníky?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Velmi dobré	8	40%
	Dobré	12	60%
	Neutrální	0	0%
	Špatné	0	0%
	Velmi špatné	0	0%
11	Jaké jsou Vaše vztahy s nadřízenými?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Velmi dobré	7	35%
	Dobré	12	60%
	Neutrální	1	5%
	Špatné	0	0%
	Velmi špatné	0	0%
12	Je při práci zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Rozhodně ano	2	10%
	Spíše ano	17	85%
	Spíše ne	1	5%
	Rozhodně ne	0	0%
13	Na jaké úrovni je zajištěno stravování a poskytování nápojů?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Velmi dobré	1	5%
	Dobré	6	30%
	Průměrné	11	55%
	Špatné	1	5%
	Velmi špatné	0	0%
14	Jsou počet a délka přestávek dostatečné?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Rozhodně ano	5	25%
	Spíše ano	15	75%
	Spíše ne	0	0%
	Rozhodně ne	0	0%
15	Vedení firmy vyvíjí snahu o posilování přátelských vztahů na pracovišti?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Naprosto souhlasím	1	5%
	Spíše souhlasím	16	80%
	Spíše nesouhlasím	3	15%
	Naprosto nesouhlasím	0	0%

16	Práci u společnosti bych doporučil uchazečům z okruhu známých nebo rodiny?	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Naprosto souhlasím	7	35%
	Spíše souhlasím	12	60%
	Spíše nesouhlasím	1	5%
	Naprosto nesouhlasím	0	0%
17	Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Muž	19	95%
	Žena	1	5%
18	Dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost
	ZŠ	4	20%
	SŠ	13	65%
	SŠ s maturitou	2	10%
	VŠ	1	5%
19	Délka působení ve firmě	Absolutní četnost	Relativní četnost
	Méně než 5 let	1	5%
	5-10 let	4	20%
	10 let a více	15	75%

Tab č. 1: Výsledky dotazování